



Nathalie Van Laethem

Savoirs

Savoir-faire

Savoir-être

Toute la fonction Marketing

DUNOD

Toute la fonction Marketing

Savoirs
Savoir-faire
Savoir-être

Nathalie Van Laethem

DUNOD

Consultez nos catalogues sur le Web

The screenshot shows the Dunod website interface. At the top, there is a search bar with the text "Recherche" and a dropdown menu set to "Par Titre". Below the search bar are logos for Dunod, Ediscience, ETSF, InterÉditions, and Microsoft Press. A navigation bar includes "Accueil", "Contacts", and several category icons: Sciences et Techniques, Informatique, Gestion et Management, and Sciences Humaines. On the left, there are sections for "Interviews" (featuring Alain de Vulpian and Francis Rocard), "Événements" (Saint-Valentin), and "Spécial Révisions scientifiques". The main content area is titled "Nouveautés" and lists three books: "Image numérique couleur" by Alain Trémeau, Christine Fernandez-Maloigne, and Pierre Bonton; "Risque Pays 2004" by Coface and Le Moci; and "Détection et prévention des intrusions IDS" by Thierry Evangelista. On the right, there is a section for "LES BIBLIOTHÈQUES DES MÉTIERS" with a list of services and "LES NEWSLETTERS" with a list of newsletters. The footer contains "les librairies", "bibliothèques des métiers", "newsletters", "ediscience.net", "expert-sup.com", and "Notice légale".

www.dunod.com

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, 2005

ISBN 2 10 048676 4

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.

Remerciements

À Callista, Robin et Dominique.

*À Yvelise Lebon et Laurence Body,
mes deux co-auteurs
du « Marketing orienté résultats »
et du « Plan marketing »*

*Aux consultants avec qui je travaille,
en particulier Claude Garcia-Zunino
pour ses relectures attentives.*

*À la Cegos et à tous ceux
qui m'ont soutenue dans ce travail
et au cours de ces deux années.*

*À nos clients et participants
de plus en plus nombreux à nos formations
et à qui cet ouvrage est particulièrement dédié.*

*À Juliette Dumont, Magali Langlade
et toute l'équipe éditoriale
qui m'ont accompagnée dans cette aventure passionnante.*

Table des matières

	Remerciements	III
	Avant-propos	XIX
Chapitre 1	L'approche marketing	1
	▶ La démarche marketing	2
	<i>L'apport du marketing</i>	3
	<i>Les deux facettes du marketing</i>	5
	<i>Une démarche en trois étapes</i>	6
	▶ Le rôle du marketing dans l'entreprise	8
	<i>À quoi sert le marketing dans l'entreprise ?</i>	8
	<i>Quand est-il nécessaire de pratiquer le marketing dans son entreprise ?</i>	9
	▶ Les notions essentielles	9
	<i>La notion de marché</i>	10
	<i>L'environnement</i>	11
	<i>La concurrence</i>	12
	<i>La demande</i>	13
	▶ Objectifs et missions du responsable marketing	16
	<i>Des objectifs de résultats</i>	16
	<i>Six missions majeures</i>	17
Chapitre 2	Le marketing stratégique	25
	▶ La démarche stratégique	26

▶ Le diagnostic stratégique	27
<i>L'audit externe</i>	27
<i>L'audit interne</i>	29
<i>Le diagnostic</i>	31
▶ Le choix du positionnement	33
▶ Les stratégies marketing	34
<i>Les trois stratégies de base de Porter</i>	34
<i>Les cinq stratégies de croissance</i>	35
<i>Les quatre stratégies concurrentielles de Kotler</i>	38
<i>La stratégie de globalisation</i>	40

Chapitre 3 Le mix-marketing 43

▶ Les composants du mix-marketing	44
<i>Le mix-produit</i>	44
<i>Le mix-prix</i>	46
<i>Le mix-distribution</i>	48
<i>Le mix-communication</i>	49
▶ L'intérêt du cycle de vie	51
<i>Les phases de développement d'un produit</i>	52
<i>Les incidences sur la rentabilité</i>	53
<i>Les stratégies marketing au cours du cycle de vie</i>	54
▶ La politique de gamme	58
<i>Largeur et profondeur d'une gamme</i>	58
<i>L'analyse des produits au sein d'une gamme</i>	60
<i>Gamme et nom de marque</i>	61
▶ Le mix-marketing des secteurs	65
<i>Le marketing industriel</i>	65
<i>Le marketing des services</i>	66
<i>Le marketing pharmaceutique</i>	67

Chapitre 4	Le marketing opérationnel	69
▶	Champ d'action du marketing opérationnel	70
	<i>Les missions du marketing opérationnel</i>	70
	<i>L'utilisation des médias et hors médias</i>	71
▶	Les stratégies de communication	74
	<i>Les objectifs de communication</i>	74
	<i>Les cibles de communication</i>	75
▶	Le plan d'actions marketing opérationnel	77
	<i>Le choix des actions</i>	77
	<i>Les différents types de plans</i>	82
▶	La mesure des actions	84
	<i>Les indicateurs de rendement d'une action</i>	84
	<i>Les mesures d'impact sur la cible</i>	85
	<i>L'évaluation du plan média</i>	87
	<i>Les mesures d'image</i>	88
Chapitre 5	Le marketing client	91
▶	Du marketing produit au marketing <i>one to one</i>	92
	<i>La fidélité client</i>	93
	<i>La valeur client</i>	96
▶	Le marketing stratégique client	97
	<i>La mesure du capital client</i>	97
	<i>La matrice des stratégies clients</i>	100
▶	La gestion de la relation client	103
	<i>Le CRM</i>	103
	<i>Les bases de données marketing</i>	105
▶	Le marketing relationnel multicanal	106
	<i>Agir aux moments magiques</i>	108
	<i>Évaluer le marketing relationnel</i>	108

Chapitre 6	Réaliser des études opérationnelles	111
▶	Réaliser une étude marketing de A à Z	112
	<i>Définir l'objectif marketing</i>	112
	<i>Choisir entre quali et quanti</i>	115
	<i>Réaliser le brief d'études</i>	117
	<i>Présenter les résultats de façon dynamique</i>	118
▶	Bâtir un questionnaire de satisfaction client	119
	<i>Piloter les étapes</i>	119
	<i>Passer de l'analyse à l'action</i>	122
▶	Choisir les bonnes questions	124
	<i>Varié les types de questions</i>	124
	<i>Formuler les questions</i>	125
Chapitre 7	Mettre en place une veille efficace	129
▶	Développer la veille marketing	130
	<i>Panorama des types de veille</i>	130
	<i>Benchmarking et outils de veille</i>	132
	<i>Animer un réseau de veilleurs</i>	135
	<i>Structurer la veille environnementale</i>	137
	<i>Traiter et évaluer l'information</i>	140
	<i>Capitaliser et diffuser les informations</i>	141
▶	Renforcer la veille concurrentielle	143
	<i>Évaluer ses concurrents</i>	143
	<i>Se comparer à ses concurrents</i>	144
▶	Affiner la veille clients	144
	<i>Formaliser l'information client</i>	146
	<i>Mener une écoute client</i>	147
▶	Développer la veille sur Internet	150
	<i>Adopter une méthodologie de recherche</i>	150
	<i>Utiliser les outils de veille sur Internet</i>	150

Chapitre 8	Segmenter et cibler ses marchés	153
	▶ La segmentation stratégique	154
	<i>Utiliser les segmentations stratégique et marketing</i>	154
	<i>La matrice attraits/atouts</i>	155
	▶ La segmentation marketing des marchés	157
	<i>Trois objectifs de segmentation</i>	158
	<i>Pertinence du choix des critères</i>	158
	<i>Une démarche en deux étapes</i>	162
	▶ Cibler les populations et clients stratégiques	163
	<i>La méthode IAC</i>	163
	<i>Mesurer le profit d'un bon ciblage</i>	166
Chapitre 9	De l'innovation au lancement de produits	169
	▶ Repérer les sources d'innovation	170
	<i>Rôles du marketing dans l'approche technique</i>	171
	<i>Rôle du marketing dans l'approche marché</i>	171
	▶ Piloter les étapes de l'innovation	172
	<i>Évaluer le potentiel d'une idée</i>	174
	<i>Bâtir un test de concept</i>	175
	<i>Rédiger le cahier des charges marketing</i>	176
	<i>Éviter les principaux facteurs d'échec</i>	179
	▶ Réussir le lancement du nouveau produit	181
	<i>Réaliser le dossier de lancement</i>	181
	<i>Suivre le lancement du nouveau produit</i>	182
Chapitre 10	Développer le mix-marketing	185
	▶ Gérer son portefeuille de produits	186
	<i>Utiliser la matrice RCA</i>	186
	<i>Faire évoluer le produit au cours du cycle de vie</i>	190

▶ Élaborer une stratégie de mix-marketing	194
<i>Définir une stratégie produit</i>	195
<i>Définir une stratégie prix</i>	195
<i>Choisir ses circuits de distribution</i>	198
▶ Définir la stratégie de communication	199

Chapitre 11 Gérer et développer l'offre en marketing industriel 201

▶ Segmenter un marché industriel	202
<i>Les critères de segmentation</i>	202
<i>Un outil spécifique : le GRID</i>	204
<i>Segmenter par la matrice des achats</i>	206
▶ Gérer une gamme de produits industriels	207
<i>La matrice RMC</i>	208
<i>Fixer le prix en milieu industriel</i>	210
▶ Commercialiser les produits industriels	212
<i>Évaluer la filière</i>	213
<i>Développer la relation d'affaires en B to B</i>	215
<i>Soutenir la force commerciale</i>	216

Chapitre 12 Gérer et développer une offre de service 219

▶ Mise en pratique du marketing des services	220
<i>Définir le lien avec le destinataire</i>	220
<i>Le service : un achat plus ou moins immatériel</i>	222
<i>L'interaction « back office »/« front office »</i>	223
<i>L'intensité de la participation du client</i>	224
▶ Évaluer son capital services	226
<i>Choix des critères spécifiques à son marché</i>	226
<i>Définir l'échelle du score</i>	227
<i>Établir la matrice « évaluation du capital produit »</i>	229
<i>Prendre des décisions</i>	229

▶ Fixer le prix en marketing des services	231
<i>Déterminer le prix d'un service : démarche</i>	231
<i>Appliquer le yield management</i>	231
Chapitre 13 Développer et gérer une offre internationale	235
▶ Cibler et approcher un marché à l'international	236
<i>L'analyse stratégique des marchés</i>	236
<i>L'approche « potentiel/accessibilité »</i>	237
<i>Sélectionner ses marchés cibles</i>	240
<i>Définir le mode d'entrée sur un marché</i>	241
▶ Choisir une stratégie produit à l'international	242
<i>Les trois stratégies internationales</i>	242
<i>Segmenter un marché global</i>	242
<i>Affirmer le positionnement du produit</i>	243
<i>Construire l'offre internationale</i>	245
▶ Lancer un produit national à l'international	246
<i>Préparer le contexte du lancement</i>	246
<i>Favoriser l'adoption du produit</i>	248
Chapitre 14 Communiquer sur ses marchés	251
▶ Construire une communication multicanal	252
<i>Réaliser le plan de communication multicanal</i>	252
<i>Rédiger la copy stratégie</i>	257
<i>Une méthode opérationnelle : RADAR</i>	257
▶ Lancer une promotion	260
<i>Trois approches de la promotion</i>	260
<i>Définir sa démarche</i>	262
<i>Construire l'offre promotionnelle</i>	263

▶ Réaliser les catalogues et brochures	267
<i>Réaliser un dépliant</i>	267
<i>Construire un catalogue</i>	268
<i>Réussir ses documents on line</i>	272
▶ Organiser un salon	275
<i>Sélectionner un salon</i>	276
<i>Préparer, gérer et exploiter le salon</i>	277
<i>Optimiser son budget</i>	280

Chapitre 15 Réussir ses mailings 283

▶ Préparer l'opération de mailing	284
<i>Choix de la cible</i>	284
<i>Définition des objectifs</i>	285
<i>Définition de l'offre</i>	286
<i>Choix du message</i>	288
<i>Mesure de la performance</i>	289
▶ Concevoir les composants du mailing	290
<i>L'enveloppe porteuse</i>	290
<i>La lettre</i>	293
<i>Le dépliant</i>	295
<i>Le bon de commande ou coupon-réponse</i>	295
<i>L'enveloppe réponse</i>	296
▶ Rédiger la lettre	297
<i>Sept clés pour attirer l'attention</i>	297
<i>Rédiger l'accroche</i>	300
<i>Une lettre en trois étapes</i>	302
<i>Le choix des mots et expressions</i>	303
<i>La mise en page</i>	305
<i>Grille d'analyse de la lettre</i>	306
▶ Budgéter et mesurer l'opération	308
<i>La définition technique du message</i>	308
<i>Le budget de campagne</i>	309
<i>La mesure des résultats</i>	310

Chapitre 16 **Construire et « vendre » son plan marketing** **313**

- ▶ Préparer le plan marketing stratégique 314
 - Le plan marketing stratégique de l'entreprise* 314
 - Le plan marketing stratégique de l'offre* 315
 - Structurer son plan marketing stratégique* 316
- ▶ Réaliser le plan marketing opérationnel 318
 - Élaborer les actions du mix-marketing* 318
 - Formaliser ses recommandations* 321
- ▶ Fixer des objectifs au plan marketing 321
 - Choix des objectifs* 321
 - Les objectifs du plan marketing stratégique* 324
 - Les objectifs du plan marketing opérationnel* 325
- ▶ « Vendre » le plan en interne 327
 - S'adresser à plusieurs interlocuteurs* 327
 - Vendre ses idées* 329
 - Présenter le plan au comité de direction* 330
 - Présenter le plan à la force de vente* 332

Chapitre 17 **Préparer le budget et les tableaux de bord** **335**

- ▶ Les principaux outils financiers du marketing 336
 - Intérêt d'une approche rentabilité en marketing* 336
 - Le compte d'exploitation prévisionnel* 339
- ▶ Définir le budget marketing 343
 - Trois méthodes pour établir son budget* 343
 - Le budget type d'un responsable marketing* 343
- ▶ Réaliser les tableaux de bord marketing 345
 - Indicateurs communs au marketing et au commercial* 346
 - Indicateurs spécifiques au marketing* 346

Chapitre 18	Renforcer la synergie marketing/commercial	351
▶	Panorama des appuis marketing à la force de vente	352
	<i>Appuis pour collecter des informations</i>	352
	<i>Appuis pour recommander des orientations marketing</i>	352
	<i>Appuis pour piloter le plan d'actions marketing</i>	354
	<i>Appuis pour contrôler les résultats</i>	355
	<i>Renforcer la relation marketing/vente</i>	355
▶	Construire un argumentaire	356
	<i>Utiliser la méthode APB</i>	356
	<i>Déceler les motivations d'achat</i>	358
	<i>Construire la grille d'argumentation</i>	361
▶	Bâtir un script d'appel téléphonique	363
	<i>L'appel entrant</i>	363
	<i>L'appel sortant</i>	365
	<i>Le canevas d'argumentaire téléphonique</i>	365
▶	Bâtir un book marketing/vente	368
	<i>La forme du book</i>	368
	<i>Les rubriques</i>	369
	<i>Le lancement du book</i>	371
	<i>La mise à jour</i>	372
	<i>Les domaines d'application</i>	373
Chapitre 19	Piloter et évaluer les prestataires	375
▶	Travailler avec une agence de communication	376
	<i>Choisir l'agence</i>	376
	<i>Évaluer la proposition de l'agence</i>	378
	<i>Construire les modalités de collaboration</i>	379
▶	Rédiger le brief de communication	380
	<i>Le brief à l'agence de communication</i>	380
	<i>La copy stratégie</i>	380
	<i>Le brief pour une opération de mailing</i>	382

▶ Travailler avec un institut d'études	385
<i>Rédiger le brief d'études</i>	385
<i>Valider la proposition de l'institut d'études</i>	385
▶ Évaluer ses prestataires	387
<i>Évaluer son propre mode de fonctionnement</i>	387
<i>Évaluer son attaché de presse</i>	388
Chapitre 20 Être... animateur-coach	391
▶ Maîtriser les relations internes	392
<i>Renforcer les relations entre services</i>	393
<i>Concilier des stratégies divergentes</i>	394
▶ Réussir les réunions marketing	395
<i>Animer la réunion</i>	396
<i>Convaincre : les effets persuasifs</i>	398
<i>Le compte rendu de réunion</i>	402
▶ S'affirmer face aux comportements difficiles	403
<i>Reconnaître les comportements difficiles</i>	403
<i>Utiliser l'assertivité</i>	405
Chapitre 21 Être... maître de son temps	409
▶ Gérer son temps	410
<i>Établir son budget temps</i>	410
<i>Définir ses priorités</i>	414
<i>Repérer les « mangeurs de temps »</i>	417
<i>Planifier ses activités</i>	420
▶ S'organiser	425
<i>Hierarchiser l'urgent et l'important</i>	425
<i>Piloter les actions marketing</i>	427
<i>S'organiser au quotidien</i>	427
▶ Déléguer	431
<i>Rêver : les cinq étapes de la délégation</i>	431
<i>Déléguer en gérant son temps</i>	433

Chapitre 22 Être créatif pour innover 435

- ▶ Renforcer sa créativité 436
 - Mobiliser nos deux cerveaux* 436
 - Sortir du cadre* 438
- ▶ Développer la créativité de son équipe 441
 - Pratiquer l'analogie* 441
 - Les exercices d'échauffement* 443
- ▶ Animer une réunion de brainstorming 446
 - Domaines d'application* 446
 - La phase de démarrage* 447
 - La phase de production d'idées* 447
 - L'exploitation des Idées* 448
- ▶ Animer une séance de créativité 449
 - La constitution du groupe* 449
 - La phase de démarrage* 449
 - La phase de créativité* 450

Chapitre 23 Être... chef de projet 453

- ▶ Le rôle de chef de projet 454
 - Les projets marketing* 454
 - Les activités du chef de projet* 455
- ▶ Réussir le lancement du projet 456
 - Le cahier des charges du projet* 457
 - L'organigramme des tâches* 457
 - La note de lancement* 461
- ▶ Gérer l'avancement du projet 463
 - Le journal de bord* 463
 - Le compte rendu d'activité* 464
 - La fiche de risque* 464
 - La fiche incident* 466
 - Les réunions de revues de projet* 466

Annexe 1	Les principales fonctions marketing	469
Annexe 2	Code d'éthique	475
	Lexique	479
	Index	487

Avant-propos

Le marketing a pour mission de créer de la valeur pour le client et pour l'entreprise. La force du marketing est de chercher à satisfaire les besoins et les motivations des consommateurs, qu'ils soient des particuliers ou des entreprises, en créant et en développant des biens, des produits et des services.

C'est en observant la réussite d'entreprises sur leur marché et auprès de leurs clients que la démarche marketing a été mise en évidence. Ensuite, au cours des évolutions de l'environnement économique, technologique et socioculturel, la démarche initiale s'est professionnalisée et enrichie.

Aujourd'hui, le marketing s'est généralisé à des domaines autres que l'entreprise, comme l'humanitaire ou le politique ; le marketing s'est étendu à d'autres fonctions dans l'entreprise, comme aux métiers du commercial et, parfois, comme M. Jourdain faisait de la prose sans le savoir, un certain nombre de fonctions font du marketing sans le savoir.

Trois dimensions

L'objectif de cet ouvrage est d'embrasser toute la fonction marketing, du stratégique à l'opérationnel, en apportant trois dimensions. Chacune de ces trois dimensions se retrouve dans une partie qui lui est dédiée, ce qui permet à chacun de lire cet ouvrage selon ses besoins.

- ✓ **Une vision globale du marketing** : en quoi il consiste, quelle en est la démarche, quels sont les concepts et les idées forces à connaître et à comprendre. La vision globale du marketing est développée en cinq chapitres qui constituent la partie SAVOIRS. Le responsable marketing ou l'étudiant trouvera dans cette partie

les principaux concepts, la démarche marketing et le rôle du marketing dans l'entreprise.

- ✓ **Un accompagnement à la pratique** : quels outils utiliser, comment faire pour un maximum d'efficacité, et quelles sont les étapes et méthodes à s'approprier pour mieux fonctionner au quotidien. L'accompagnement à la pratique correspond à la partie la plus importante de l'ouvrage puisque l'objet de ce livre est d'apporter des réponses concrètes aux *marketeurs* en fonction. Cette partie SAVOIR-FAIRE contient ainsi quatorze chapitres avec de nombreuses « fiches actions ».
- ✓ **Une source d'inspiration personnelle** : quels sont les facteurs clés de succès d'un bon *marketeur*, quelles sont les qualités à développer dans l'exercice de sa fonction. Les sources d'inspiration personnelle correspondent à la partie SAVOIR ÊTRE qui, en quatre chapitres, recouvre l'ensemble des qualités demandées aux responsables marketing, de la créativité à la gestion du temps.

De nouvelles approches marketing

Le contenu de cet ouvrage est issu de plus d'une vingtaine d'années de pratique du marketing et de nombreux échanges entre consultants et auteurs. Plus qu'un condensé le plus exhaustif possible, ce livre est le fruit d'expériences vécues ou partagées.

Au-delà des concepts et outils fondamentaux, l'auteur a apporté des méthodes nouvelles, créées par elle pour répondre aux besoins des responsables marketing sur des questions spécifiques ; certaines sont inédites, d'autres ont été publiées. Ainsi, le lecteur trouvera dans cet ouvrage de nouvelles approches comme :

- ✓ La matrice décisionnelle RADAR en **chapitre 5** et la méthodologie de communication qui en découle en **chapitre 14**.
- ✓ La matrice RCA expliquée en **chapitre 10**.
- ✓ L'approche inédite des dix stratégies produit au cours du cycle de vie et la matrice d'aide à la décision en **chapitre 10**.
- ✓ La matrice d'évaluation du capital services en **chapitre 12**.
- ✓ La construction du book marketing-vente en **chapitre 18**.
- ✓ Une méthode pour mieux déléguer : REVERS en **chapitre 21**.

Aujourd'hui le marketing évolue, notamment poussé par les nouvelles données technologiques ; ainsi Internet est utilisé comme outil de veille (**chapitre 7**) et de communication (**chapitre 14**).

L'évolution économique influe également sur le marketing, notamment en cas de ralentissement ou de saturation des marchés, les entreprises se centrent plus sur leurs clients, ainsi le marketing client (**chapitre 5**), la segmentation (**chapitre 8**) et les actions de mailing (**chapitre 15**) se renforcent.

Le marketing évolue aussi en tenant compte des nouvelles tendances socioculturelles, notamment la notion d'éthique et de citoyenneté, c'est pourquoi, en **annexe 2**, est inséré un code d'éthique du marketing.

Une fonction, plusieurs métiers

La fonction marketing regroupe plusieurs métiers qui peuvent être très différents les uns des autres. C'est pourquoi l'ouvrage s'adresse systématiquement au responsable marketing, qu'il soit directeur marketing, chef de produit, chef de marché, responsable marketing opérationnel, responsable des études ou même chef de projet marketing. En effet, les activités qui forment l'ensemble de la fonction marketing peuvent être sous la responsabilité de l'un ou l'autre de ces métiers selon leur définition de poste, l'organisation du service marketing et l'organigramme de la société.

L'**annexe 1** reprend les principaux métiers du marketing et en montre ainsi la diversité.

Dans tous les cas, la démarche marketing implique une réflexion stratégique pour se situer, une prise de décision pour agir et un plan d'action mis sous contrôle.

Chapitre 1

L'approche marketing

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Quels sont les principes clés du marketing ?
- ◆ En quoi consiste la démarche marketing ?
- ◆ Quel est le rôle du marketing dans l'entreprise ?
- ◆ Que recouvre la notion de marché ?
- ◆ Quels sont les différents types de concurrence ?
- ◆ Comment apprécier la demande en marketing ?
- ◆ Quelles sont les missions du responsable marketing ?
- ◆ Quelle est la démarche du marketing orienté résultats ?

► LA DÉMARCHE MARKETING



PRINCIPES CLÉS

Le marketing, c'est d'abord une démarche créative, fondée sur trois principes forts :

- L'adéquation au marché.
- La cohérence des éléments de l'offre.
- Le réalisme économique.

L'adéquation au marché

C'est le principe original de la démarche marketing : avant de proposer une offre sur un marché, il faut s'assurer qu'elle lui correspond. C'est pourquoi les responsables marketing réalisent des études de marché, de comportement, d'attitudes ; c'est pourquoi il est nécessaire de segmenter les marchés en groupes de consommateurs. Lorsqu'une

entreprise développe le marketing, elle ne se contente plus de produire son savoir-faire technique, elle vérifie qu'il y a une demande suffisamment forte.

La cohérence de l'offre

C'est le principe qui prévaut lorsqu'on parle de « marketing-mix ». Tous les éléments qui composent l'offre doivent être cohérents entre eux autour d'un même positionnement : le produit (ou le service), son prix, son mode de distribution et sa communication. Ce sont ces quatre éléments que l'on a nommés « les quatre P » : *Product*, *Price*, *Place* et *Promotion*.

Le réalisme économique

Trop souvent, le principe de réalisme économique a été évincé par les deux premiers. Or il constitue l'objectif principal et la mission première du marketing dans l'entreprise. Toute la démarche vise à optimiser les ressources et les moyens mis en œuvre pour créer, produire et mettre sur le marché l'offre. Le réalisme économique ne vise pas uniquement le court terme mais aussi le moyen et le long terme.

L'apport du marketing

L'arrivée du marketing dans une entreprise remet en cause les systèmes d'organisation et d'information, ainsi que les savoir-faire de l'entreprise.

Ce qui incite généralement une entreprise (ou une organisation) à s'orienter vers le marketing, en mettant en place une structure nouvelle et des hommes, c'est la nouveauté de l'agressivité concurrentielle sur son marché. Celle-ci peut prendre différentes formes :

- ✓ **L'arrivée de nouveaux concurrents**, plus compétitifs ou plus inventifs, par exemple sur un marché en croissance. Le marketing permet alors à l'entreprise de répondre à ses interrogations : « Comment conserver mes parts de marché, une bonne progression des ventes et ma rentabilité ? »
- ✓ **La suppression d'un monopole**, qui plonge l'entreprise dans un contexte plus instable. Le marketing apportera des solutions à sa problématique : « Comment perdre le moins possible de parts de marché, être compétitifs face à des concurrents aguerris et conserver nos clients stratégiques ? »
- ✓ **L'agressivité des concurrents**, sur un marché en stagnation ou en récession. Le marketing permettra à l'entreprise une analyse des forces en puissance et l'aidera à se fixer des stratégies en réponse à ses questions : « Devons-nous nous retirer et nous diversifier ? Ou alors nous maintenir et, si oui, avec quels atouts et comment ? »

Nécessairement, l'approche marketing modifie les relations d'échanges entre l'entreprise et son marché, nécessairement le marketing implique un nouvel état d'esprit, une nouvelle forme de réflexion et de nouveaux comportements.

Nous pouvons ainsi distinguer l'approche marketing de l'approche production et de l'approche commerciale, qui sont les plus répandues. Une nouvelle approche du marketing est l'orientation client.

L'approche production

Cette approche se résume par cette phrase : « **Il suffit de produire pour vendre** ». L'entreprise détient un savoir-faire, fabrique ses produits et les écoule sur ses marchés. Cette approche fonctionne bien,

lorsque la demande est supérieure à l'offre, comme au début de l'ère industrielle ou de la société de consommation, en situation de pénurie ou sur des marchés émergents.

L'approche commerciale

Cette approche tient en quelques mots : « **Il faut vendre au plus grand nombre de clients le plus de produits possible** ». Cette vision va de pair avec les référencements dans les circuits de distribution et avec le développement des forces de ventes terrain et sédentaires.

L'approche marketing

L'approche marketing, pour une entreprise, peut se résumer de la manière suivante :

« **Il faut créer, mettre à disposition et communiquer auprès de nos marchés cibles une offre plus compétitive que celle de la concurrence.** »

Cela nécessite de partir des besoins du marché avant de produire et de commercialiser. Cela implique d'innover soit sur l'offre, soit sur les services associés, soit sur la communication, soit encore sur la relation client/entreprise.

L'approche marketing client

Cette récente évolution du marketing peut se traduire ainsi :

« **Il faut créer de la valeur pour chaque client, ce qui induit une relation client/entreprise personnalisée et visant la fidélisation.** »

Dans une économie où l'offre est surabondante, où le client n'a que l'embaras du choix, il s'agit pour l'entreprise d'apporter aux clients qu'elle souhaite acquérir ou fidéliser, satisfaction et création de valeur, tant par son offre que par la relation établie. Cette approche marketing client est en développement et se superpose à l'approche marketing plutôt centrée sur le produit et pour une consommation de masse.

Les deux facettes du marketing

Dans son application et sa mise en œuvre dans l'entreprise, le marketing peut avoir deux facettes :

- ✓ **Un marketing codifié**, plus fréquent dans les grandes entreprises (France Telecom ou EDF) ou groupes d'envergure internationale (Procter & Gamble). Les processus et les outils sont identifiés, codifiés, écrits et partagés. Idem pour les définitions de postes.
- ✓ **Un marketing intuitif**, plutôt pratiqué par des entrepreneurs croyant à leur produit et ayant une vision d'ensemble et prospective de leur contexte (ex. jeunes entreprises comme Virgin). Créativité et vision caractérisent ce type de pratique du marketing.

Dans les deux cas, nous retrouverons la même démarche, les mêmes principes et les mêmes outils d'aide à la décision. Cet ouvrage a pour ambition d'intégrer ces deux facettes (codification/vision créative) qui sont complémentaires (**tableau 1.1**).

Tableau 1.1 ■ Caractéristiques des deux facettes du marketing

Marketing codifié	Marketing intuitif
<ul style="list-style-type: none"> • Importance des panels (Nielsen, Secodip). • Importance des études. • Le processus du plan marketing est bien identifié. • La compréhension du contexte passe par l'analyse de nombreuses données. • Peu de place laissée à la créativité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu d'études mais plutôt une veille informelle. • La connaissance de son marché passe par les contacts clients, fournisseurs ou distributeurs. • La compréhension du contexte passe par l'intuition et moins par l'analyse. • La vision prospective du responsable marketing doit être validée par un minimum de données factuelles.

S'il est important de codifier les outils, les méthodes et les processus marketing pour développer un service marketing sans en faire un centre de coût, il ne faut pas pour autant oublier l'aspect intuitif, lié à la réflexion marketing et à l'innovation.

Ainsi, deux qualités primordiales du responsable marketing sont sa capacité à rationaliser et à faire appel à sa créativité.

Une démarche en trois étapes

La démarche marketing est avant tout fondée sur le bon sens, qui en fait toute la solidité.

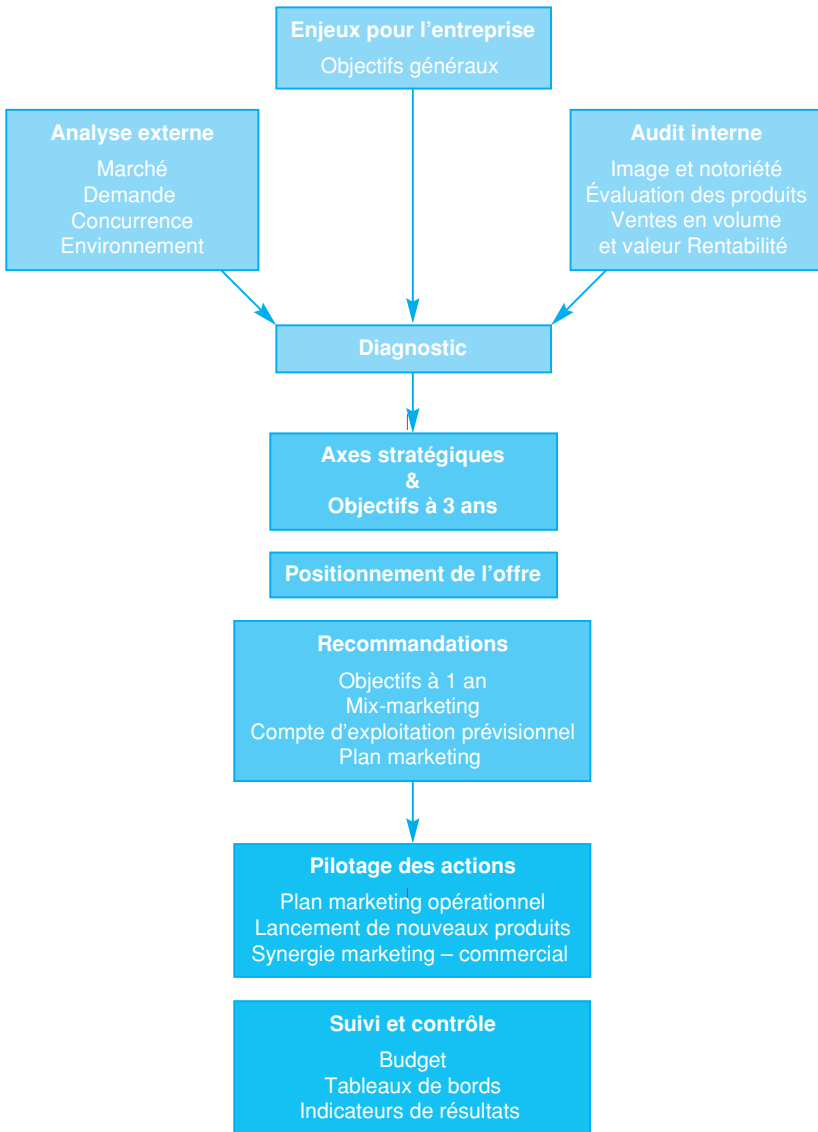
Elle conduit à la création, au lancement, au développement et à la bonne gestion de gammes de produits. Pour cela, trois principales étapes la jalonnent (**figure 1.1**) :

- ✓ **Le diagnostic de situation.** Il répond à la question « D'où venons-nous et où sommes-nous ? », grâce à une analyse complète de l'environnement externe et des données internes à l'entreprise.
- ✓ **Les recommandations marketing.** Elles répondent à l'interrogation : « Où allons-nous et de quelle manière ? ». Étape la moins connue des « non-marketeurs », c'est pourtant ici que réside la vraie valeur ajoutée du responsable marketing. C'est l'étape décisive des choix d'orientations à moyen ou long terme, des stratégies et des objectifs qui seront déclinés dans toutes les actions opérationnelles. C'est ici que le plan marketing est formulé.
- ✓ **Le pilotage des actions.** C'est l'étape de l'action et du suivi des résultats.

Le responsable marketing applique cette démarche essentiellement pour définir les orientations de ses gammes dans le plan marketing annuel. C'est pourquoi ce dernier reprend, dans ses grandes lignes, le même canevas que la démarche marketing.

Dans la charge de travail annuelle du responsable marketing, ces trois étapes ne sont pas linéaires, elles ne se succèdent pas nécessairement mais parfois se superposent (voir en fin de chapitre, les missions du responsable marketing).

Figure 1.1 ■ Une démarche en trois étapes



► LE RÔLE DU MARKETING DANS L'ENTREPRISE

À quoi sert le marketing dans l'entreprise ?

Le marketing a pour objectif de créer de la valeur pour le client, par le biais de la production et de la commercialisation de produits ou de services, tout en en apportant à l'entreprise. Il a une fonction stratégique pour l'entreprise et des fonctions opérationnelles.

La fonction stratégique du marketing

Elle a pour rôle de :

- ✓ Positionner l'entreprise, ses marques et ses gammes de produits sur ses marchés, en fonction des attentes et des besoins de ces marchés.
- ✓ Fixer à moyen et long terme ses orientations de développement en fonction des objectifs des dirigeants et des enjeux du marché.
- ✓ Permettre à l'entreprise d'énoncer un plan stratégique clair et de le décliner dans toutes les directions fonctionnelles.

Cette fonction stratégique est du domaine de la direction de l'entreprise – dirigeant, comité de direction ou directeur marketing selon la taille et l'organisation de celle-ci.

Les fonctions opérationnelles du marketing

Les fonctions opérationnelles du marketing permettent de mettre en place des actions marketing par service. Certaines entreprises mettent en place ce type d'actions, soit dans des directions commerciales, soit dans des directions commerciales et marketing, parfois dans des services de communication. Elles ont pour rôle de :

- ✓ Communiquer auprès de clients et prospects en grand nombre.
- ✓ Appuyer les efforts de la force commerciale par des actions de communication, de marketing direct ou par des supports d'aide à la vente.

- ✓ Contacter à distance des clients et prospects pour qualifier des fichiers, prendre des rendez-vous, suivre la relation...
- ✓ Assurer le lancement d'un nouveau produit sur le marché.
- ✓ Rechercher de nouveaux axes de développement auprès de segments cibles.
- ✓ Étudier l'évolution des marchés sur lesquels l'entreprise agit : chiffre d'affaires, volumes des ventes, parts de marché, tendances, concurrence, circuits de distribution.
- ✓ Développer des actions en partenariat avec des fournisseurs ou des distributeurs.

Quand est-il nécessaire de pratiquer le marketing dans son entreprise ?

Généralement, la pratique du marketing devient essentielle lorsque :

- ✓ La concurrence s'intensifie sur un marché donné : cas des opérateurs téléphoniques nationaux, qui ont intégré la fonction marketing dans leurs organisations avec l'ouverture à la concurrence.
- ✓ L'entreprise est sur un marché en mutation tellement importante que sa survie est en danger : cas des marchés qui se restructurent par absorption de petites entreprises ou bien qui changent de technologie.
- ✓ La demande se stabilise.
- ✓ L'entreprise, après une croissance rapide, envisage de se repositionner.
- ✓ L'entreprise, après une première phase de croissance sur un marché initial, envisage de se diversifier sur d'autres marchés.

► LES NOTIONS ESSENTIELLES

Ces notions sont essentielles pour positionner son entreprise ou ses gammes de produits sur ses marchés. Elles sont la base du diagnostic externe que réalise le responsable marketing avant de



PRINCIPES CLÉS

- La démarche marketing englobe :
- La notion de marché.
 - La connaissance de la concurrence.
 - L'évaluation de son environnement.

proposer une offre et des actions de promotion. Sans une bonne utilisation de ces notions, le marketing perd de son efficacité.

La notion de marché

Le marché se définit, en marketing, comme le couple produit/client, c'est-à-dire désigne l'ensemble de l'offre et de la demande. Nous y trouvons tous les acteurs y jouant un rôle : les concurrents, les distributeurs, les prescripteurs, les consommateurs actuels et potentiels.

En marketing, un marché se définit toujours géographiquement : le marché de la téléphonie en France ou le marché de la téléphonie en Europe, le marché des fibres optiques en Europe ou bien aux USA, etc.

Quel que soit son secteur d'activité, le responsable marketing doit distinguer quatre types de marché (**tableau 1.2**) :

- ✓ **Le marché principal.** C'est le marché sur lequel l'entreprise agit, de même que ses concurrents directs : ainsi *le marché de l'automobile* (sur lequel s'affrontent les constructeurs automobiles) ou

Tableau 1.2 ■ Les différents types de marché

	Définition	Exemples
Marché principal	Produit concerné et ensemble des produits directement concurrents. Même technologie, même fonction.	<ul style="list-style-type: none"> • L'automobile.
Marché indirect	Produits de nature différente du produit concerné et satisfaisant le même besoin. Même fonction, marché élargi.	<ul style="list-style-type: none"> • Les compagnies aériennes. • Le train.
Marché générique	Tous produits liés au besoin satisfait par le produit concerné, mais très différents. Même fonction, autre circuit et marché.	<ul style="list-style-type: none"> • La visioconférence.
Marché support	Tous produits ou services dont la présence est nécessaire ou complémentaire à la vente ou à l'utilisation du produit concerné.	<ul style="list-style-type: none"> • Le circuit routier et autoroutier. • L'essence.

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

le marché de la photographie (qui met en concurrence les laboratoires de photographie), etc.

- ✓ **Le marché indirect.** C'est le marché de la concurrence indirecte, c'est-à-dire de produits ou services apportant la même fonction mais avec une technologie différente, bien que proche. La concurrence indirecte pour un constructeur automobile est représentée par les autres moyens de locomotion, tels que le train ou l'avion. Nous nous situons alors dans un marché beaucoup plus large que celui de l'automobile, à savoir celui du *marché du transport d'individus*.
- ✓ **Le marché générique.** Il peut ne rien avoir en commun avec le marché principal. Le consommateur choisit une alternative complètement différente. Ainsi, dans le domaine de la santé, on observe les deux approches suivantes : celle consistant à se guérir d'une maladie, l'autre privilégiant la prévention par une hygiène de vie appropriée. C'est suite à cette évolution que le marché principal, celui des médicaments, a vu apparaître dès les années 1990 un marché générique, *le marché du bien-être* avec la concurrence des ostéopathes, des clubs de remise en forme... La perception du marché générique nécessite une analyse plus fine des motivations des consommateurs et de leur évolution.
- ✓ **Le marché support.** C'est, d'une certaine manière, soit une sous-segmentation du marché principal, soit un marché annexe et interdépendant du marché principal. Pour l'automobile notamment, *le marché du carburant* est un marché support.

L'environnement

La notion d'environnement couvre tous les acteurs et domaines qui influencent, de près ou de loin, le marché sur lequel l'entreprise agit. On rencontre généralement six domaines :

- ✓ L'environnement technologique.
- ✓ L'environnement réglementaire.
- ✓ L'environnement sociodémographique.
- ✓ L'environnement international.
- ✓ L'environnement économique.
- ✓ L'environnement politique.

Dans certains secteurs d'activité, d'autres facteurs jouent, tels que l'environnement météorologique, l'environnement écologique ou encore socioculturel avec l'avènement du consommateur citoyen, qui permet le développement du commerce équitable.

La concurrence

Il existe trois formes de concurrence : directe, indirecte ou générique. Généralement, on ne s'intéresse qu'à la concurrence directe et l'on oublie de regarder les autres types de concurrents.

- ✓ **La concurrence directe.** Ce sont toutes les entreprises ou organismes fabriquant le même type de produit que nous et agissant sur le même marché principal. Sur le marché de la téléphonie mobile, Bouygues Télécom est concurrent direct d'Orange et de SFR.
- ✓ **La concurrence indirecte.** Ce sont tous les acteurs des marchés indirects. Les laboratoires homéopathiques sont les concurrents indirects des laboratoires allopathiques pour les mêmes affections.
- ✓ **La concurrence générique.** Ce sont des fournisseurs de produits ou services très différents du produit principal mais qui apportent, sinon la même réponse, au moins une fonction équivalente. Ainsi, nous pouvons dire qu'un très bon ouvrage sur le marketing est une concurrence générique à une formation sur le même thème.

LES BONNES QUESTIONS À SE POSER

- Quels sont les nouveaux entrants sur notre marché ?
- À qui profite l'érosion de notre part de marché ?
- Sur quel concurrent prenons-nous des points de part de marché ?
- Sur un marché en croissance ralentie, quelles sont les stratégies des concurrents ?
- Comment réagiront nos concurrents face à notre stratégie nouvelle ?

Les concurrents directs se partagent l'ensemble du marché et leur poids respectif se calcule en part de marché.

La demande

La demande représente à la fois les clients de l'entreprise, ceux des concurrents et les non-clients susceptibles de le devenir. On distingue généralement deux niveaux :

- ✓ Le consommateur actuel.
- ✓ Le consommateur potentiel.

Le consommateur est celui qui « détruit » le produit, on l'appelle aussi utilisateur quand il s'agit d'un service. Bien sûr, chaque secteur a également ses propres termes pour le définir : usager, patient, adhérent, etc.

Le volume et la valeur d'un marché représentent le montant total des transactions effectuées, en volume de produits vendus et en chiffre d'affaires.

Tous les consommateurs d'un marché donné n'ont pas les mêmes attentes, ni les mêmes besoins ni encore les mêmes motivations d'achat, ce qui a rendu nécessaire une segmentation du marché en autant de groupes distincts. [Chapitre 8](#)

Pour mieux comprendre et connaître les consommateurs actuels et potentiels d'un marché, les responsables marketing font appel aux études qualitatives ou quantitatives. [Chapitre 7](#)

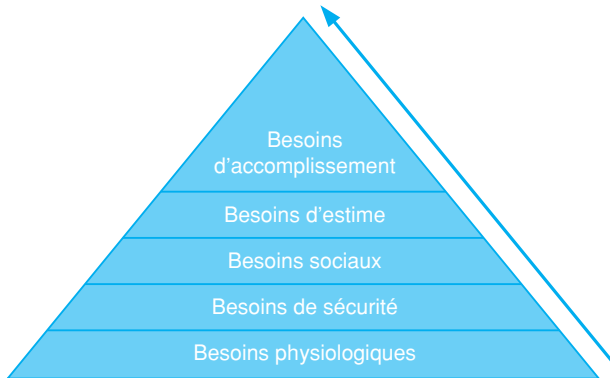
Mais ils doivent aussi comprendre les notions de besoins et de motivations, ainsi que les trois niveaux d'un client.

La notion de besoin

Un besoin est clairement exprimé par le consommateur car il en ressent le manque. Il attend du produit certains services et certaines qualités qu'il exprime lors des enquêtes ou interviews.

Nous nous référons souvent à l'échelle des besoins établie par Maslow en 1943, pour identifier à quel type de besoins nos consommateurs sont confrontés. L'analyse de Maslow est intéressante pour le marketing, elle ne se limite pas à une simple classification mais identifie une progression d'un besoin à l'autre. Selon Maslow, l'indi-

Figure 1.2 ■ La hiérarchie des besoins selon Maslow



vidu doit satisfaire ses besoins primaires avant de ressentir des besoins supérieurs (**figure 1.2**).

1. Les besoins physiologiques correspondent aux besoins fondamentaux : se nourrir, se loger et se reproduire.

2. Une fois les précédents besoins satisfaits, l'individu ressent la nécessité d'être rassuré et recherche la sécurité : qualité des aliments, sécurité de l'emploi, etc.

3. Juste après les besoins de sécurité, l'homme étant un animal social, il recherche la société, un groupe auquel appartenir, une communauté dans laquelle il se reconnaît.

4. Puis il recherche l'estime de ses pairs, la reconnaissance, le respect, la considération.

5. Le dernier type de besoin est celui de l'accomplissement personnel ; il correspond au besoin que l'individu a de se dépasser.

La notion de motivation

Une motivation est sous-jacente aux besoins ; elle agit comme un moteur qui pousse à avancer dans une certaine direction. Les messages publicitaires jouent souvent sur cet aspect.

Généralement, on reconnaît six sortes de motivations d'achat désignées par l'acronyme SONCAS. Pour un même besoin, par exemple l'achat d'un téléviseur ou une prestation de service, l'individu (ou l'entreprise) peut être guidé par l'une de ces motivations :

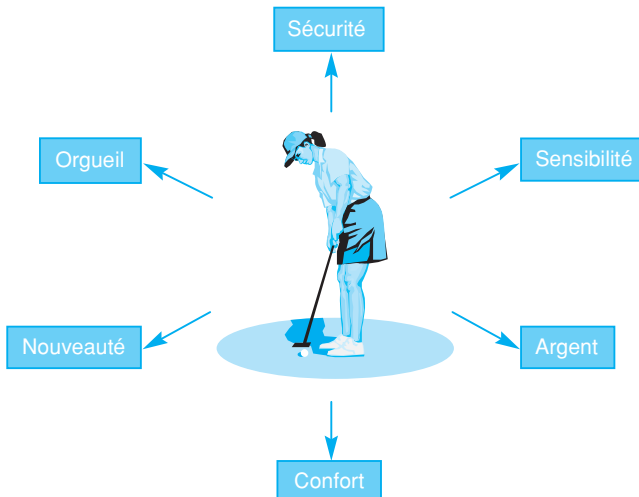
- ✓ **La sécurité** : recherche de qualité, solidité, confiance.
- ✓ **L'orgueil** : souci de se différencier, se positionner, goût du prestige.
- ✓ **La nouveauté** : désir de ce qui est à la mode, de renouvellement, des dernières tendances.
- ✓ **Le confort et la commodité** : désir de ce qui facilite la vie, fait gagner du temps, apporte un confort.
- ✓ **L'argent** : satisfaction de faire une affaire.
- ✓ **La sensibilité** : sympathie pour le produit, le vendeur ou l'entreprise, les achats d'impulsion, les coups de cœur.

Ces motivations se retrouvent pour les biens de consommation mais aussi en B to B.

[Chapitre 10, Chapitre 18](#)

Elles permettent une première segmentation par type de motivation.

Figure 1.3 ■ Les motivations d'achat



▶ OBJECTIFS ET MISSIONS DU RESPONSABLE MARKETING



PRINCIPES CLÉS

Un responsable marketing doit savoir :

- Être créatif et réaliste à la fois.
- Anticiper l'avenir et agir au présent.
- Investir beaucoup si nécessaire et économiser souvent.
- Être provocateur pour permettre l'innovation.
- Penser différemment et convaincre.
- Analyser en profondeur et aussitôt synthétiser.
- Faire adhérer plutôt qu'imposer.

Des objectifs de résultats

La direction marketing contribue à l'atteinte des enjeux de l'entreprise en déclinant des orientations et des objectifs marketing qui se traduisent en indicateurs de résultats.

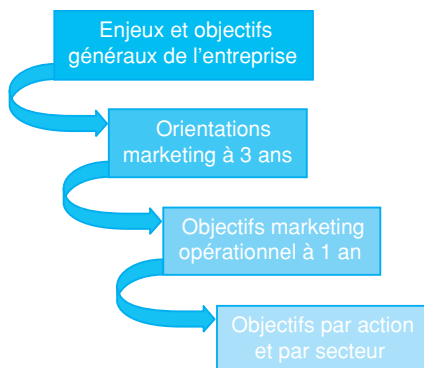
Dans une optique de résultats, le marketing doit systématiquement :

- ✓ Relier la stratégie de l'entreprise, les orientations marketing et les indicateurs de résultats.
- ✓ Utiliser les outils marketing d'aide à la décision pour s'appuyer le plus possible sur des faits ou pour valider les intuitions.
- ✓ Établir une liste d'indicateurs ou de critères permettant d'évaluer son activité.
- ✓ Suivre et analyser les résultats, les coûts et profits, les progrès et les évolutions.

Nous pouvons structurer la démarche marketing orientée résultats comme suit (**figure 1.4**).

À chaque niveau de décision correspondent des indicateurs précis et vérifiables, des tableaux de bord et le rappel des objectifs du niveau supérieur. C'est cette rigueur qui donne au marketing son efficacité.

Figure 1.4 ■ La démarche du marketing orienté résultats



Six missions majeures

Nous avons vu que la démarche marketing comporte trois étapes : une phase d'analyse et de diagnostic, une phase de recommandation des choix stratégiques et une phase de gestion. À ces trois étapes, correspondent six missions, deux par étapes (**figure 1.5**).

L'étape 1 (analyse et diagnostic) comprend :

- ✓ Une mission d'étude et d'analyse des données externes et internes.
- ✓ Une mission de réalisation du diagnostic de situation, socle de toute orientation marketing à court, moyen ou long terme.

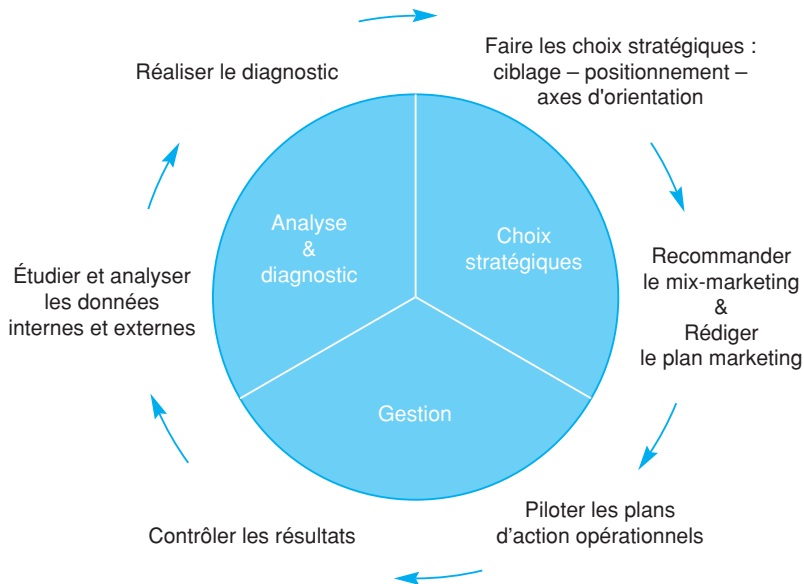
L'étape 2 (recommandation des choix stratégiques) comprend :

- ✓ Une mission de définition des choix stratégiques : axes d'orientation à moyen ou long terme ou « chemin stratégique », ciblage des marchés cibles et positionnement de l'offre.
- ✓ Une mission, directement issue de la précédente, de recommandations plus opérationnelles sur le mix-marketing de l'offre, incluant le compte d'exploitation prévisionnel et les ratios financiers.

L'étape 3 (gestion) comprend :

- ✓ Une mission de pilotage des actions décidées lors du plan marketing : plan d'actions marketing opérationnel, actions de communication et de synergie avec la force de vente, conduite des projets d'innovation.

Figure 1.5 ■ Trois étapes, six missions



Source : adapté de Cegos

- ✓ Une mission, qui se pratique tout au long de l'année, de suivi des résultats.

À chaque mission correspondent des objectifs bien précis, des outils et des techniques, mais aussi des qualités et des compétences spécifiques.

Mission 1 : Étude et analyse

Cette mission se fait tout au long de l'année par une veille permanente et des études ponctuelles ou récurrentes. Elle représente environ 10 à 15 % de l'activité du responsable marketing.

Outils et techniques utilisés : études, baromètres, panels, enquêtes de satisfaction, études d'image et de positionnement, etc. ;

tous les outils de la veille comme la pige concurrence, l'écoute client, la veille sur Internet, etc. Concernant les études : n'attendez pas le moment du plan marketing pour les réaliser, sachez anticiper les besoins pour mieux les budgéter en temps et en coûts !

Objectifs :

- ✓ Collecter toutes les informations pertinentes sur ses marchés (concurrence, demande et environnement).
- ✓ Analyser les sources et les données afin de repérer celles qui auront un véritable impact.
- ✓ Segmenter ses marchés de façon à obtenir des groupes le plus homogène possible entre eux et hétérogènes les uns des autres.

QUALITÉS REQUISES DU RESPONSABLE MARKETING

- Écouter et repérer les informations capitales.
- Être prospectif, capter les grandes tendances et évolutions.
- Être créatif lors de la phase de segmentation des marchés.
- S'appuyer sur ses qualités d'analyse pour élargir sa vision et sa compréhension.

Mission 2 : Diagnostic

Cette mission se fait une fois par an, au moment de la réalisation du plan marketing, dont elle est le socle.

Outils et techniques utilisés : le tableau EMOFF ou SWOT.

Objectifs :

- ✓ Faire apparaître clairement les menaces et les opportunités des marchés auxquels s'adresse l'entreprise ou l'offre, au regard des forces et faiblesses de l'entreprise et de son offre.
- ✓ Faire apparaître les nouveaux segments de marché et leur potentiel de développement
- ✓ Aider à la prise de décision.

QUALITÉS REQUISES DU RESPONSABLE MARKETING

- Être précis : savoir chiffrer et cibler les références.
- S'appuyer sur des faits : éviter les « impressions » et autres « sentiments ».
- Faire preuve d'une bonne capacité de synthèse.
- Être rigoureux : distinguer les faits internes à l'entreprise des données du marché et de l'environnement
- Faire confiance à ses capacités intuitives : savoir les argumenter pour convaincre !

Mission 3 : Choix stratégiques

Cette mission est la plus délicate, la moins connue et aussi la moins reconnue, mais c'est elle qui fait toute la valeur ajoutée d'un plan marketing ! Elle fait suite au diagnostic de situation et se réalise une fois par an, au moment du plan marketing, ou lors d'une création de produit, de gamme ou de nouvelle activité.

Comme la précédente, cette mission ne peut pas être sous-traitée.

Outils et techniques utilisés : « outils d'aide à la décision », comme les matrices d'analyse stratégique et les cartes de positionnement ou encore les prévisions de ventes et de retour sur investissement.

Objectif : orienter les choix de l'entreprise ou de la gamme marketing à trois ou cinq ans par les moyens suivants :

- ✓ Le ciblage des segments de marchés à maintenir ou à développer.
- ✓ Le positionnement de l'offre sur ses marchés cibles et vis-à-vis de la concurrence.
- ✓ La définition de la stratégie à suivre.
- ✓ La mise en place des objectifs à atteindre sur cette période.

QUALITÉS REQUISES DU RESPONSABLE MARKETING

- Savoir s'appuyer sur une méthodologie qui a fait ses preuves : segmentation → ciblage → positionnement.
- Avoir un état d'esprit « orienté résultats ».
- Être capable de recul et avoir une vision à moyen et long terme.
- Être audacieux et réaliste à la fois.

Mission 4 : Mix-marketing et plan marketing

Cette mission se réalise en même temps que le plan marketing, mais elle a déjà été préparée par les études et le suivi des résultats, qui permettent de revoir ou de développer les choix stratégiques et le mix-marketing de l'offre.

Outils et techniques utilisés : outils d'évaluation du mix-marketing, tels que capital produit, prix, canaux de distribution et efficacité des actions de communication ; également calculs prévisionnels de ventes, de marge et compte d'exploitation prévisionnel par produit ou par gamme.

Objectif : proposer l'offre la plus cohérente et réaliste possible, en présentant un plan marketing précis, concret et convaincant.

QUALITÉS REQUISES DU RESPONSABLE MARKETING

- Quantifier le qualitatif.
- Estimer les risques.
- Être concret.
- Penser aux détails qui comptent.
- Être convaincant.

Mission 5 : Pilotage des actions

Cette mission se réalise tout au long de l'année. C'est, en quelque sorte, la partie visible de l'iceberg. Elle représente, dans le meilleur des cas, 70 à 80 % de l'activité du responsable marketing.

Outils et techniques utilisés : outils, techniques et méthodologie de la communication, du marketing direct, du management de projet, de la synergie marketing/commercial.

Objectif : conduire les actions définies dans le plan d'actions marketing opérationnel :

- ✓ Appuis marketing à la force de vente.
- ✓ Actions de communication, marketing direct, événementiel.
- ✓ Conduite de projet de produits nouveaux.
- ✓ Recherche d'innovations marketing.
- ✓ Actions correctives suite au contrôle des résultats.

QUALITÉS REQUISES DU RESPONSABLE MARKETING

- Motiver et être enthousiaste pour impliquer les autres services.
- Être organisé et gérer son temps.
- Coordonner plusieurs projets simultanés.

Mission 6 : Contrôle des résultats

Cette mission est récurrente tout au long de l'année, avec un moment plus crucial en fin d'année, lors de la consolidation annuelle des comptes et des résultats. Elle représente environ 5 à 10 % de l'activité d'un responsable marketing.

Outils et techniques utilisés :

- ✓ Les tableaux de bords financiers, marketing et commerciaux de suivi des résultats et prévisions de commandes ou d'activité.
- ✓ Les baromètres de qualité, satisfaction clients, image...
- ✓ Les suivis des indices et ratios propres à chaque entreprise selon son secteur d'activité.
- ✓ Les suivis d'actions ponctuelles, notamment les taux de retour en marketing direct, les mesures d'audience en communication, etc.

Objectif : vérifier la bonne réalisation des objectifs du plan marketing.

QUALITÉS REQUISES DU RESPONSABLE MARKETING

- Interpréter les résultats.
- Réagir vite en cas d'actions correctrices à lancer.
- Être gestionnaire.
- Comprendre les notions financières utilisées en marketing.



Le marketing est comme un jeu. Avant de prendre la main, il faut s'assurer d'avoir les atouts maîtres. Quand on abat une carte ou qu'on avance un pion, il faut deviner d'avance comment vont réagir nos adversaires.

Chapitre 2

Le marketing stratégique

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Quelle est la démarche du marketing stratégique ?
- ◆ Quelles rubriques constituent l'audit marketing ?
- ◆ Quels sont les outils appropriés pour réaliser un diagnostic stratégique ?
- ◆ Quelles sont les principales stratégies marketing ?
- ◆ Quels outils d'aide à la décision guident le responsable marketing ?
- ◆ Comment créer et développer un positionnement différenciateur ?

▶ LA DÉMARCHE STRATÉGIQUE



PRINCIPES CLÉS

La démarche stratégique comporte trois phases :

- Anticipation.
- Choix.
- Mise en œuvre.

Une stratégie est une dynamique globale définie par une direction en vue d'atteindre un objectif, qui mobilise toutes les forces disponibles autour d'un plan stratégique précis. La stratégie nécessite une démarche de prise de décision qui comporte trois phases :

✓ **Anticipation** : car les décisions à prendre dépendent de l'état futur du

marché et de l'environnement. Cette phase permet de réduire les risques lors de la prise de décision.

- ✓ **Choix** : cette phase est le fruit de l'analyse et de la volonté d'agir dans une direction. C'est la plus délicate.
- ✓ **Mise en œuvre** : la réalisation de la stratégie se déploie à tous les niveaux de l'entreprise. Plus il y aura de cohérence et plus la stratégie aboutira.

Il existe de nombreuses approches et définitions de la stratégie marketing. Dans tous les cas, elles s'inspirent plus ou moins directement des préceptes de la stratégie militaire.

La phase d'anticipation aboutit à un diagnostic stratégique qui permet de comprendre les forces en puissance, les opportunités à saisir et les menaces de l'environnement. Elle comprend un audit marketing interne et externe. Le responsable marketing dispose de plusieurs outils de modélisation des informations pour l'aider à faire les choix décisifs.

La phase de prise de décision s'appuie sur l'ensemble des données recueillies préalablement et concerne les orientations stratégiques à long et moyen terme. La stratégie marketing définit des choix en matière de :

- ✓ Segmentation des marchés, selon les critères les plus opportuns.

- ✓ Ciblage des segments de marché ou de clients, en cohérence avec les objectifs à atteindre.
- ✓ Positionnement de l'offre, de façon à apporter de la valeur pour le client.

Cette phase aboutit à la définition d'un projet à long ou moyen terme – véritable « vision » –, qui doit être motivant et mobilisateur.

Enfin, la phase de mise en œuvre, pour le marketing, commence avec l'élaboration des plans marketing stratégiques des différents domaines d'activités stratégiques et de chaque gamme de produit, et se poursuit avec les plans opérationnels de communication et d'action commerciale.

► LE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

L'audit externe

Pour avoir une vue la plus complète du marché auquel il s'adresse et de son environnement, le responsable marketing fait appel à différentes techniques :

- ✓ **Études de marché, études auprès de la demande.** [Chapitre 6](#)
- ✓ **Veille.** [Chapitre 7](#)

L'ensemble des sources utilisées donne un certain nombre d'informations que le responsable marketing doit trier, analyser et mettre en perspective selon les objectifs définis par l'entreprise. Trop d'informations tue l'information, c'est pourquoi il est important de cibler au mieux la recherche. Trois niveaux d'analyse lui permettent d'analyser l'ensemble des données :

- ✓ L'étude du marché.
- ✓ L'analyse Pestel.
- ✓ L'analyse des cinq forces selon Porter.



PRINCIPES CLÉS

La phase d'anticipation consiste à réaliser un audit externe du domaine d'activité ou du marché à explorer et de son environnement, et un audit interne des forces et faiblesses de l'entreprise, de la marque ou de la gamme de produit.

Le principe du diagnostic est d'avoir la vision la plus claire possible de sa position sur son marché, compte tenu des forces en puissance et des enjeux.

L'étude du marché

L'entreprise agit sur un marché qu'elle doit connaître et dont elle doit anticiper les évolutions afin de mieux positionner son offre pour les années à venir. Les principaux domaines à suivre sont (**tableau 2.1**) :

- ✓ La concurrence.
- ✓ La distribution.
- ✓ La prescription.
- ✓ La demande.
- ✓ Les chiffres clés.

D'autres facteurs influencent également ce marché, qu'il convient d'analyser.

L'analyse Pestel

Cette analyse met en relief les principaux facteurs qui influencent – ou peuvent influencer – un marché donné¹. En effet, tout domaine d'activité subit des influences directes ou indirectes ne provenant pas du marché lui-même (**figure 2.1**).

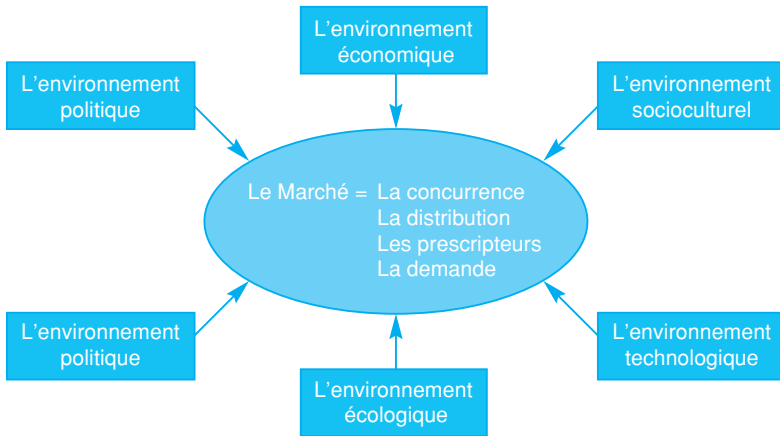
Ainsi, le responsable marketing analyse toutes les informations qui peuvent, de près ou de loin, influencer l'évolution du marché auquel il s'adresse.

L'analyse de Porter

Porter a mis en évidence cinq forces qui interagissent sur l'entreprise et créent une forme de concurrence élargie (**figure 2.2**). Cette analyse

1. P = Politique
E = Économique
S = Socio-culturel
T = Technologique
E = Écologique
L = Légal

Figure 2.1 ■ Environnement et facteurs d'influence



permet de visualiser les différentes forces en jeu et de rechercher celles qui sont le plus à même de toucher l'entreprise.

L'audit interne

L'audit interne consiste à analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise, sa marque et ses gammes de produits. Pour cela, il existe un certain nombre d'outils permettant de visualiser très rapidement les informations en les croisant entre elles. Tout d'abord, l'audit interne doit porter principalement sur différents domaines :

- ✓ La marque.
- ✓ La gamme de produits.
- ✓ La capacité à innover.
- ✓ La motivation des équipes.
- ✓ L'expertise des équipes.

Certaines informations sur la gamme de produits sont incontournables car elles permettent de mesurer le dynamisme, la qualité et la pertinence de l'offre (**tableau 2.2**).

Figure 2.2 ■ Les cinq forces de Porter

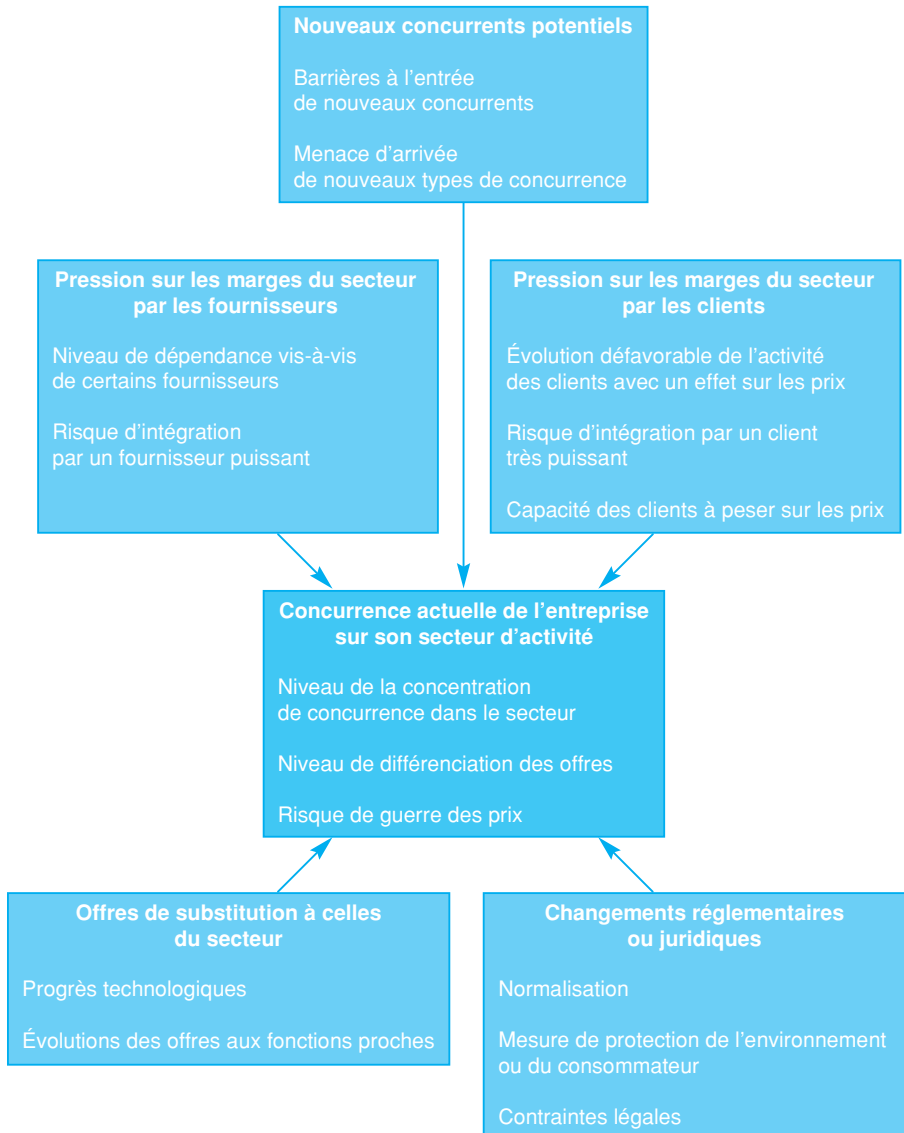


Tableau 2.1 ■ Principales informations à obtenir

Domaines	Principaux indicateurs
Concurrence	<ul style="list-style-type: none"> Noms, taille, CA, volume, évolution, image, notoriété. Stratégie générale, positionnement marketing, stratégie de marque, niveau de qualité. Politique prix, politique commerciale, politique de relation client.
Distribution	<ul style="list-style-type: none"> Types de distribution (généraliste, spécialiste...), nombre, répartition géographique, évolution. Politique de référencement, politique prix, politique de services associés. Part de l'entreprise et de ses produits, DN¹, DV², part des concurrents.
Prescription	<ul style="list-style-type: none"> Types de prescripteurs, nombre, évolution. Part de la prescription dans l'achat.
Demande	<ul style="list-style-type: none"> Caractéristiques des consommateurs, utilisateurs, critères de segmentation. Processus de décision et d'achat, usages et attitudes. Taille de la population, évolution de la demande, panier moyen.
Chiffres clés	<ul style="list-style-type: none"> Chiffre d'affaires, volume, parts de marché des acteurs, rentabilité moyenne du secteur. Évolution de ces indicateurs. Prix moyen du marché, budget publicitaire moyen...
<p>1. DN : distribution numérique (voir lexique en fin d'ouvrage). 2. DV : distribution valeur (voir lexique).</p>	

Le diagnostic

À l'issue de la phase de recueil et d'analyse des informations, le responsable marketing utilise le modèle du diagnostic SWOT (*Strengths/forces*, *Weakness/faiblesses*, *Opportunities/opportunités*, *Threats/menaces*) ou bien le modèle EMOFF (enjeux, menaces, opportunités, forces et faiblesses). L'intérêt du modèle EMOFF est qu'il intègre la notion d'enjeux pour l'entreprise, ce qui permet de lire le diagnostic au regard de ces enjeux et de garantir une certaine cohérence.

Ce type de modèle permet de mettre en perspective les forces et les faiblesses issues de l'analyse interne de l'entreprise des opportunités et menaces rencontrées sur le marché et dans l'environnement (**tableau 2.3**).

Tableau 2.2 ■ Informations nécessaires sur la gamme de produits

Domaines	Informations à recueillir
Offre	<ul style="list-style-type: none"> Degré de qualité reconnu, degré d'importance pour le client. Chiffre d'affaires, volumes et rentabilité au global pour la gamme, par produit, par région et par segment. Évolutions de CA, volumes, rentabilité, satisfaction client.
Prix	<ul style="list-style-type: none"> Comparaison des prix de l'offre avec les prix moyens et les écarts. Évolution des prix. Marge brute, marge nette.
Distribution	<ul style="list-style-type: none"> DV, DN. Part de marché détenue par enseigne.
Communication	<ul style="list-style-type: none"> Image de marque, taux de notoriété spontanée et assistée. Indicateurs de résultats des actions de communication : taux de retour...

Tableau 2.3 ■ Exemple de diagnostic EMOFF

Menaces	Opportunités
<ul style="list-style-type: none"> Arrivée d'un nouveau concurrent. Concentration concurrentielle. Baisse du panier moyen. 	<ul style="list-style-type: none"> Un secteur en évolution. Un segment en émergence. Une réglementation incitative.
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> Marque reconnue et puissante. Gamme de produit la plus large du marché. Niveau de qualité fort. 	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilité en baisse. Force commerciale peu importante.

Ce type de diagnostic a son importance, si on sait relier les axes prioritaires avec l'analyse. Pour cela, il est préconisé de :

- ✓ Sécuriser les points faibles et les menaces.
- ✓ Consolider les points forts.
- ✓ Se développer sur les opportunités du marché.

► LE CHOIX DU POSITIONNEMENT

La démarche qui conduit au positionnement se construit en trois étapes :

1. La segmentation du marché, qui consiste à découper un secteur en autant de sous-secteurs, appelés segments, qu'il y a de différences à prendre en compte pour lancer et développer une offre.

2. Le ciblage, qui consiste à retenir un ou plusieurs segments et à s'adresser plus précisément à eux.

3. Le choix du positionnement, qui se réalise par rapport aux cibles retenues, en tenant compte de ses atouts vis-à-vis de la concurrence. Le positionnement doit être :

- ✓ durable : il doit pouvoir tenir dans le temps et évoluer avec son marché. Par exemple, un positionnement d'innovation nécessite une réelle volonté de l'entreprise à innover, ainsi que de réelles capacités ;
- ✓ crédible : il doit correspondre à une réalité de l'entreprise. La différenciation doit être perçue par le marché. On ne peut pas se prétendre innovant si le marché nous perçoit comme vieillot, ni se prétendre haut de gamme si le marché est déçu de la qualité ;
- ✓ clair : il doit pouvoir s'énoncer simplement, par une phrase courte pouvant être reprise en communication.



PRINCIPES CLÉS

Le positionnement d'une marque ou d'une gamme de produit est l'ingrédient le plus subtil du marketing. C'est lui qui conditionne l'ensemble des actions marketing, commerciale et de communication. Se positionner, c'est être le premier dans l'esprit de ses clients.

En effet, le positionnement reflète la création de valeur pour les clients, valeur perçue en cohérence avec la valeur attendue. Il est ce qui différencie une offre de celle de ses concurrents.

LES POINTS CLÉS D'UN BON POSITIONNEMENT

- Mettre en avant une différenciation forte de la marque, reconnue par le marché.
- Concrétiser le positionnement par l'ensemble du mix-marketing.
- Choisir de s'adresser aux segments cibles retenus.

► LES STRATÉGIES MARKETING



PRINCIPES CLÉS

Différentes stratégies marketing ont été observées. Elles permettent à tous les responsables marketing et dirigeants de modéliser leur propre stratégie en réduisant les risques d'incohérence.

Plusieurs types de stratégies sont possibles selon l'objectif de l'entreprise et le paysage concurrentiel.

Il existe plusieurs stratégies possibles selon que l'activité est en développement, fortement concurrencée ou arrivée à maturité. Ces stratégies ne sont pas exclusives l'une de l'autre et peuvent se combiner. Les quatre types de stratégies les plus utilisés sont :

- ✓ Les trois stratégies de base développées par Porter.
- ✓ Les cinq stratégies de croissance.
- ✓ Les quatre stratégies concurrentielles développées par Kotler.
- ✓ Les stratégies de globalisation.

Les trois stratégies de base de Porter

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 celle de ses concurrents.

En considérant que le champ concurrentiel de l'entreprise varie avec la taille de la cible, Porter définit trois stratégies de base (**tableau 2.4**) :

- ✓ La domination par les coûts.
- ✓ La différenciation par un atout compétitif.
- ✓ La concentration.

Tableau 2.4 ■ Les trois stratégies de base de Porter

Stratégies	Caractéristiques	Attention
Domination par les coûts	L'entreprise a pour stratégie de devenir le producteur à coût peu élevé de son secteur. La stratégie consiste à s'adresser à une cible large et à lui proposer des produits standardisés. Le produit doit être perçu comme comparable aux autres produits du marché.	Une bataille de domination par les coûts peut avoir des conséquences catastrophiques pour la rentabilité générale d'un secteur.
Différenciation	La stratégie est de se différencier sur une dimension fortement appréciée par ses clients. Cette stratégie permet de pratiquer un prix supérieur au prix marché.	La rentabilité n'est supérieure que si le surprix est supérieur aux coûts engendrés par la différenciation.
Concentration	Cette stratégie consiste à sélectionner une cible étroite et à ajuster une offre sur mesure. Alors que la stratégie de différenciation s'adresse à une large cible, la stratégie de concentration s'adresse plutôt à des niches.	La condition est d'être leader sur ce segment.

Les cinq stratégies de croissance

Pour développer son activité et la croissance de ses produits, on distingue cinq stratégies. On peut établir une classification de quatre des cinq stratégies de croissance, selon un tableau croisé produit/marché (figure 2.3).

Figure 2.3 ■ Couple produit/marché

	Produits actuels	Nouveaux produits
Marchés actuels	Pénétration du marché	Développement produit
Nouveaux marchés	Extension du marché	Diversification

Source : Igor Ansoff

1. La stratégie de pénétration du marché

L'entreprise vise à accroître les ventes de ses produits actuels sur ses marchés actuels, grâce à un effort marketing soutenu. Pour cela, plusieurs axes sont possibles :

- ✓ Stimuler la demande de ses clients actuels : fréquence d'achat, quantité achetée, nouveaux usages...
- ✓ Prendre des clients à la concurrence ou racheter le concurrent.
- ✓ Convaincre de nouveaux clients aujourd'hui non utilisateurs.
- ✓ Organiser le marché et le rationaliser pour le rendre plus rentable.

2. La stratégie d'extension de marché

L'entreprise vise à développer ses ventes en introduisant ses produits actuels sur de nouveaux marchés. Plusieurs axes sont envisageables :

- ✓ S'adresser à de nouveaux segments de clientèle.
- ✓ Utiliser un nouveau circuit de distribution.
- ✓ S'étendre géographiquement.

3. La stratégie de développement de produits

L'entreprise a comme objectif d'accroître ses ventes en développant de nouveaux produits sur ses marchés actuels. Cela peut passer par :

- ✓ L'adjonction de nouvelles caractéristiques aux produits existants.
- ✓ L'amélioration de la qualité perçue des produits existants.
- ✓ Une extension de gamme.
- ✓ L'acquisition d'une nouvelle gamme de produits.

4. La stratégie de diversification

L'entreprise souhaite diversifier ses risques et le secteur sur lequel elle se situe ne présente plus d'opportunités jouables. Elle vise un secteur particulièrement attrayant. S'offrent alors à elle deux types de stratégie de diversification :

- ✓ **La stratégie de diversification concentrique.** L'entreprise cherche à se diversifier dans des activités complémentaires des activités existantes, sur le plan technologique et/ou commercial. Il s'agit de faire jouer des synergies en exploitant des facteurs clés de succès de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise Salomon est partie de la fixation de ski à la chaussure de ski, puis au ski et maintenant au surf.
- ✓ **La stratégie de diversification pure.** L'entreprise cherche seulement à rajeunir son portefeuille d'activité par l'apport d'activités sans liens avec les activités existantes. Cette stratégie de diversification est la plus difficile et la plus risquée. Peter Drucker recommande l'existence d'au moins un point commun entre l'activité de base et l'activité nouvelle (le marché, la technologie, le processus de production, le client...).

5. La stratégie d'intégration

Une entreprise choisit une stratégie d'intégration quand elle veut contrôler un facteur clé de succès de son activité, quand elle souhaite améliorer sa rentabilité et que le domaine d'activité sur lequel elle agit a un fort taux de croissance. Elle a alors trois types d'intégration possibles :

- ✓ **L'intégration vers l'amont.** L'entreprise rachète ou contrôle un ou plusieurs fournisseurs. Cette stratégie est souvent décidée pour sécuriser une source d'approvisionnement d'importance stratégique. Elle permet de contrôler un aléa de coûts. Enfin, elle peut aussi permettre d'acquérir une technologie essentielle pour l'activité de base.
- ✓ **L'intégration vers l'aval.** L'entreprise rachète ou contrôle un ou plusieurs distributeurs. Cette stratégie vise à maîtriser les débouchés de l'entreprise par souci de sécurisation mais aussi de promotion et développement de l'activité de base. L'entreprise peut aussi décider cette stratégie si elle juge que la distribution actuelle n'est pas satisfaisante, ou qu'elle représente une activité porteuse pour l'avenir.
- ✓ **L'intégration horizontale.** L'entreprise accroît sa position concurrentielle en absorbant ou en contrôlant un concurrent. Cette stratégie permet d'avoir des économies d'échelle, de gagner du temps, d'accéder à un nouveau segment de clientèle, à un nouveau réseau de distribution, de neutraliser un concurrent encombrant.

Les quatre stratégies concurrentielles de Kotler

Comment se positionner vis-à-vis de ses concurrents, quels types d'actions peut-on mener selon sa taille et sa place sur le marché ? Kotler distingue quatre types de stratégies possibles selon sa position concurrentielle.

1. Les stratégies du leader

Le leader du marché peut opter pour l'une des trois stratégies suivantes selon l'objectif à atteindre (**tableau 2.5**).

Tableau 2.5 ■ Les trois stratégies du leader

Stratégies	Moyens utilisés	Limites
Stratégie de développement de la demande	<ul style="list-style-type: none"> • Développer le nombre d'acheteur. • Augmenter la fréquence de consommation. • Augmenter les quantités utilisées par acte de consommation. • Promouvoir de nouvelles utilisations du produit. 	Cette stratégie convient aux marchés en développement mais moins aux marchés en phase de maturité.
Stratégie de défense	<ul style="list-style-type: none"> • Adopter un rythme fort d'innovation pour décourager les concurrents. • Occuper tous les segments du marché et toute la distribution. • Se battre sur les prix et sur les budgets publipromotionnels. 	Cette stratégie a un coût important qu'il est nécessaire de chiffrer au regard des gains espérés.
Stratégie offensive	Étendre sa part de marché pour bénéficier d'économie d'échelle et d'expérience.	Les autorités publiques peuvent sanctionner les positions dominantes. Au-delà d'un certain point, le coût d'acquisition devient prohibitif.

2. Les stratégies du challenger

Le challenger a comme objectif déclaré de prendre le leadership. Pour ce faire, il doit choisir le champ de bataille et anticiper les réactions de son adversaire. Deux types de tactiques s'offrent à lui :

- ✓ **L'attaque frontale.** Le challenger s'oppose directement au leader avec les mêmes armes que lui. Pour réussir, le challenger doit disposer d'un rapport de force nettement en sa faveur : dans le domaine militaire, ce rapport de force est estimé à 3 pour 1.
- ✓ **L'attaque latérale.** Le challenger attaque le leader sur une dimension stratégique sur laquelle son adversaire est faible. Une des attaques latérales classiques est la guerre de prix (d'autant plus efficace que le leader détient une part de marché élevée).

Si vous avez choisi la stratégie du challenger, vous devez surveiller, et même anticiper, les réactions de votre adversaire, notamment au regard de trois questions :

- ✓ Quels sont ses points de vulnérabilité les plus sensibles ?
- ✓ Quelles sont les provocations qu'il ne laissera pas passer ?
- ✓ Quelles sont ses capacités de représailles qui pourraient nous faire mal ?

ATTENTION

Le danger d'un marketing guerrier est de se focaliser sur l'adversaire... au point d'en oublier le client !

3. Les stratégies du suiveur

Le suiveur s'adapte aux décisions prises par le leader. Il cherche une « coexistence pacifique ». Cela ne veut pas dire que l'entreprise suiveuse ne doit avoir aucune orientation stratégique, au contraire !

Elle peut obtenir de très bonnes performances financières, malgré sa faible part de marché, en :

- ✓ Segmentant le marché finement pour répondre aux besoins spécifiques de clients.

- ✓ Investissant en R & D pour améliorer les procédés et réduire les coûts.
- ✓ Pensant « petit », en cohérence avec sa taille et ses ressources.

4. Les stratégies du spécialiste

Ce type de stratégie rejoint la stratégie de concentration de Porter. Le spécialiste se concentre sur un créneau étroit et y acquiert la place de choix.

La sélection du créneau peut se faire selon le type de client, une caractéristique technique, une qualité distinctive...

Ce créneau doit être rentable et durable, donc, dans l'idéal :

- ✓ Présenter un potentiel de profit suffisant.
- ✓ Détenir un potentiel de croissance attractif.
- ✓ Avoir peu d'intérêt pour la concurrence.
- ✓ Posséder une barrière à l'entrée.
- ✓ Correspondre à une valeur distincte des valeurs de la concurrence.

La stratégie de globalisation

Beaucoup d'entreprises dépassent le cadre national pour assurer le développement de leurs activités.

La globalisation se définit par opposition à l'internalisation.

L'internationalisation concerne les industries multidomestiques. La concurrence dans chacun des pays est indépendante de la concurrence dans les autres pays. Ainsi, la concurrence s'établit sur une base nationale et la position concurrentielle de l'entreprise se fait sur chacun de ces marchés « domestiques ». La stratégie s'élabore au niveau national de chacun des pays concernés. L'internationalisation s'entend dans le sens où l'entreprise tire son avantage concurrentiel des différents cadres nationaux.

La globalisation concerne les industries globales. La compétition entre entreprises se fait au niveau mondial et la stratégie devient globale (concentration des unités, économie d'échelle...).

Que peut proposer le marketing ?

Dans le cadre d'une stratégie de globalisation, le marketing doit trouver un juste dosage entre un tout global et un tout local. Le tout global consiste à utiliser une marque unique et un produit identique pour tous les pays, et à globaliser le maximum d'éléments du mix. Il table sur des goûts de plus en plus homogènes des consommateurs (le marché de la cosmétique, par exemple).

Le tout local tient compte au maximum des spécificités nationales des consommateurs et adapte son offre à chacun des marchés : le marché de l'alimentaire en est un exemple type, le goût de la vanille différant d'un pays à l'autre.

POUR AVOIR UN MARKETING COHÉRENT

- Peser les avantages et inconvénients d'une stratégie de globalisation très poussée.
- Ne standardiser que les éléments clés du mix-marketing.
- Adapter la structure à l'approche marketing.



Ce qui fait la force du marketing stratégique, c'est : la vision prospective à moyen et long terme, l'analyse des forces en puissance, l'appréciation de son positionnement actuel et futur, la définition d'une stratégie.

Chapitre 3

Le mix-marketing

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Quel est l'intérêt du mix-marketing et comment s'en servir ?
- ◆ Comment utiliser les différents niveaux de l'offre globale ?
- ◆ Quels sont les facteurs qui influent sur les prix ?
- ◆ Quelles stratégies prix peut-on envisager en milieu concurrentiel ?
- ◆ À quelles règles obéit le marketing du distributeur ?
- ◆ À quoi sert la notion de cycle de vie ?
- ◆ Quels sont les principes de gestion et de développement d'une gamme ?
- ◆ Comment différencier le mix-marketing d'un produit industriel et d'une offre de service ?

► LES COMPOSANTS DU MIX-MARKETING



PRINCIPES CLÉS

Le mix-marketing est l'ensemble de l'offre proposée à son marché. Il comprend initialement les 4 P :

- Product ↔ produit.
- Price ↔ prix.
- Place ↔ distribution.
- Promotion ↔ communication.

Le mix-marketing obéit à un principe de cohérence entre les quatre P : c'est ce principe qui fait toute sa force.

Le mix-produit

Il s'agit du produit mis sur le marché mais aussi de l'ensemble de l'offre produit + services associés, d'où la tendance de plus en plus fréquente à parler de « produit global ».

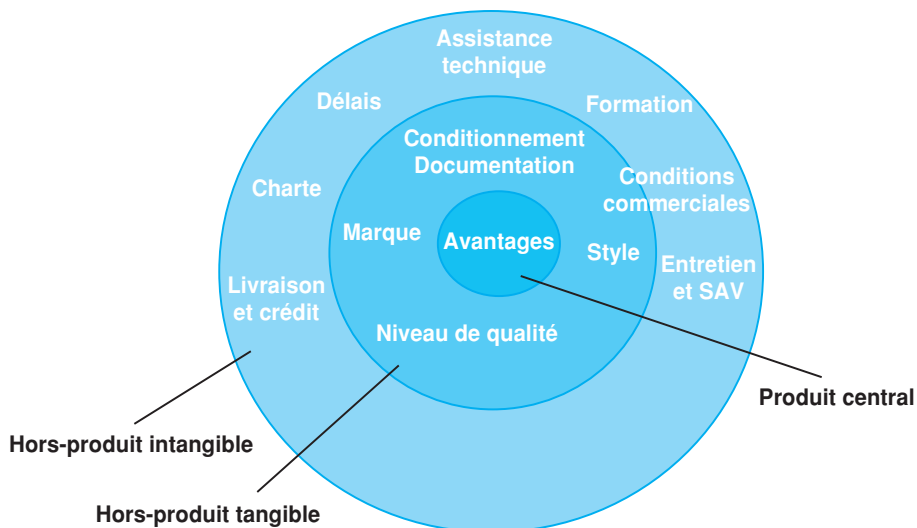
La notion de produit global

C'est à ce niveau que se situent les plus grosses différences entre le marketing industriel et le marketing des services (**figure 3.1**).

- ✓ Le produit central est le produit lui-même (ou le service) avec ses caractéristiques, ses fonctions et les avantages qu'il apporte.
- ✓ Le « hors-produit tangible » est ce qui enrobe le produit de près, ce que nous achetons avec le produit car on ne pourrait pas l'acheter autrement.
- ✓ Le « hors-produit intangible » comprend à la fois tout ce qui aide à vendre le produit et les services associés.

La notion d'intangibilité s'inverse quand il s'agit d'un service. Celui-ci étant la plupart du temps intangible, le responsable marketing tend à le rendre tangible avec la dimension « hors-produit tangible » (**tableau 3.1**).

Figure 3.1 ■ Les trois dimensions du produit global



Source : Cegos

Tableau 3.1 ■ Exemples de produit global

Les trois dimensions du produit global	Un service : le transport des personnes	Un produit de grande consommation : l'eau
Produit central	Les caractéristiques du service lui-même : la distance, la fréquence et les correspondances possibles.	L'eau elle-même, son goût, sa composition : pétillante ou non, son origine...
Hors-produit tangible	<ul style="list-style-type: none"> Le billet de transport. Le cadre du transport (avion, bus...) : sa propreté, son confort, son esthétique. Le contrat lorsqu'il y en a un. 	<ul style="list-style-type: none"> La bouteille sans laquelle on ne peut pas acheter l'eau, en verre ou plastique ; son design. La contenance. Les informations sur l'étiquette.
Hors-produit intangible	<ul style="list-style-type: none"> La réservation (accueil, rapidité, qualité...). L'accueil au moment du transport et à l'arrivée. L'accès à l'information. 	<ul style="list-style-type: none"> Le merchandising. La PLV. La publicité. Le point de vente où elle est distribuée.

Les éléments du mix-produit

Définir ou développer le mix-produit englobe les éléments suivants :

- ✓ Les caractéristiques du produit et les avantages apportés au marché cible.
- ✓ Le packaging : données réglementaires et d'informations, design, logo...
- ✓ La contenance, le poids, le volume.
- ✓ Les limites de la prestation (dans le cas d'un service).
- ✓ Les informations clés, nécessaires à l'emploi du produit : date limite de consommation, mode d'emploi, posologie, conseils d'utilisation...
- ✓ Les services associés indissociables : par exemple un numéro vert d'assistance, la garantie, une formation à l'utilisation (en marketing industriel)...

Le mix-prix

Le responsable marketing est responsable du prix net des produits, de la gamme ou de la marque qu'il gère. C'est-à-dire du prix réellement encaissé par l'entreprise, une fois déduits les remises, ristournes et rabais.

Prix net = Somme d'argent encaissée par l'entreprise

Le responsable marketing a peu de marge de manœuvre sur la fixation des prix ; il a surtout une mission d'orientation stratégique sur ce point. En effet, le prix d'un produit, comme celui d'un service, est tributaire de nombreux critères qui ne dépendent pas du marketing. Les principaux, que l'on retrouve pour chaque situation, sont les suivants :

- ✓ Prix de revient.
- ✓ Marge nette à obtenir.
- ✓ Retour sur investissement en cas d'innovation.

- ✓ Prix du marché.
- ✓ Contraintes réglementaires.
- ✓ Habitudes sectorielles.
- ✓ Objectifs généraux de l'entreprise.

Le responsable marketing doit prendre en compte d'autres aspects marketing afin de définir sa stratégie prix :

- ✓ Stratégies prix concurrentielles.
- ✓ Sensibilité au prix du marché.
- ✓ Place du produit dans le cycle de vie.
- ✓ Positionnement du produit.
- ✓ Valeur perçue et prix.

Trois types de stratégies s'offrent à lui : la stratégie d'écrémage, la stratégie de pénétration et la stratégie d'alignement.

La stratégie d'écrémage

C'est une stratégie de prix élevé par rapport au prix du marché. Cette stratégie prix va de pair avec une stratégie produit sélective visant un petit segment du marché total. Le produit a une valeur supplémentaire par rapport à la moyenne du marché, soit par la technique, l'innovation, la politique de marque, etc.

Une variante de la stratégie d'écrémage est de choisir de maintenir des prix plus forts que le prix du marché sans pour autant se restreindre à un petit segment de marché. Dans ce cas, une politique de services associés ou une différence nette de qualité le justifie.

La stratégie de pénétration

C'est une stratégie de prix plus bas que le prix moyen du marché, ou fortement inférieur au prix du concurrent de référence sur le marché. Elle s'accompagne d'une stratégie produit de base et vise une forte part de marché.

Une variante de cette stratégie est de choisir des prix légèrement inférieurs à celui du concurrent principal, afin de lui prendre des parts de marché. C'est la stratégie typique du challenger.

La stratégie d'alignement

Cette stratégie n'est pas vraiment considérée comme une stratégie, car elle consiste à s'aligner sur les prix pratiqués par le marché. Son avantage est qu'elle est sans risque. Son inconvénient est qu'elle ne permet pas de positionner l'offre produit par rapport à ses concurrents.

Le mix-distribution

Le lieu de distribution du produit compte autant que ses caractéristiques, son prix et sa communication. Il existe plusieurs types de circuits de distribution.

Trois aspects sont à prendre en compte par le responsable marketing :

- ✓ Le choix des canaux de distribution, en fonction des cibles et du positionnement du produit.

[Chapitre 10](#)

- ✓ L'évaluation des circuits et l'évolution de ses parts de marché dans chaque circuit.

[Chapitre 11](#)

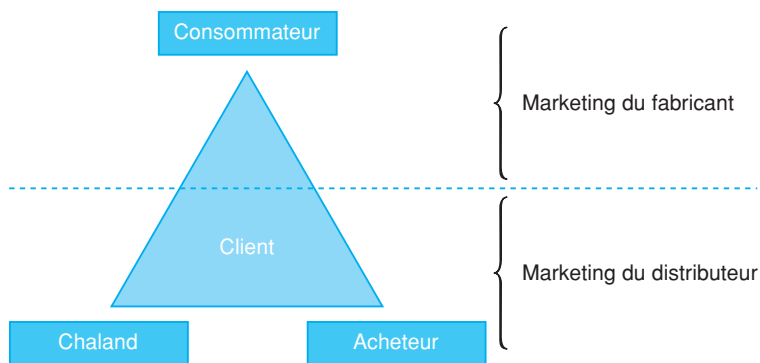
- ✓ Le marketing du distributeur, pour en comprendre les règles et mieux adapter son offre au distributeur.

Le marketing du distributeur se distingue de celui du fabricant pour deux raisons :

- ✓ Le distributeur obéit à une contrainte liée à sa localisation géographique : ses segments de clients ne sont pas représentés de la même manière qu'au niveau national. Il doit donc définir son assortiment en fonction des caractéristiques de son marché local.
- ✓ Le marketing du distributeur ne s'adresse pas aux mêmes facettes du client que le marketing du fabricant.

Chaque client a trois facettes (**figure 3.2**). Il est, selon les moments de son processus d'achat et de consommation :

Figure 3.2 ■ Les trois facettes du client



- ✓ **Chaland** (ou *Shopper*). Il fait ses courses dans un endroit choisi par lui, aussi bien un lieu quelconque (une rue, un quartier, un centre commercial) qu'un point de vente (une supérette, un hypermarché, un commerçant, VPC).
- ✓ **Acheteur** (ou *Buyer*). Il est dans le point de vente (ou regarde le catalogue ou le site web) et achète le produit.
- ✓ **Consommateur** (ou *Consumer*). Il consomme ou utilise le produit.

Dans cette configuration, le fabricant s'adresse au consommateur en produisant un produit qui lui convient. Le distributeur s'adresse au chaland en lui donnant envie de venir dans son point de vente et à l'acheteur, en l'incitant à acheter le plus de produits chez lui.

Le mix-communication

La communication sur les produits et les marques sert à les promouvoir sur le marché, à en assurer les ventes et les réachats.

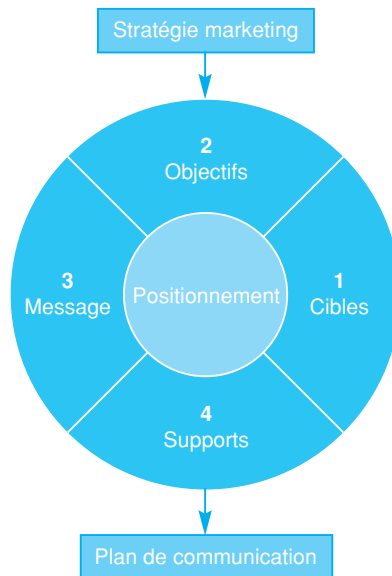
Pour cela, deux types de communication sont utilisés :

- ✓ **La communication de type « pull »**. Elle consiste à « attirer » le consommateur vers le produit ou la marque : exemple, la publicité. Les médias (cinéma, télévision, presse, affichage, radio et internet), les brochures et l'événementiel sont des supports appropriés.

- ✓ **La communication de type « push ».** Elle consiste à « pousser » le produit vers le consommateur : exemples, les promotions sur le produit ou en point de vente. Le merchandising, la PLV (publicité sur le lieu de vente), les animations points de vente, les opérations tête de gondole et les catalogues sont des supports appropriés.

Comment déterminer un axe de communication en liaison avec la stratégie marketing et le positionnement du produit ? (**figure 3.3**)

Figure 3.3 ■ De la stratégie marketing à la stratégie de communication



La stratégie de communication consiste à déterminer autour du positionnement :

- ✓ Les cibles auprès desquelles l'entreprise va communiquer.
- ✓ Les objectifs de communication à atteindre auprès de chaque cible.

- ✓ Le message : mots clés, arguments, promesses...
- ✓ Les supports de communication.

Idéalement, c'est en tenant compte de ces étapes que la stratégie de communication sera la plus efficace, alors qu'il arrive trop souvent que l'on commence par choisir le support de communication en tout premier !

Une fois la stratégie de communication définie par ces quatre étapes, on construit le plan de communication :

- ✓ Budget.
- ✓ Mix-médias.
- ✓ Planning.
- ✓ Mesure des résultats.

Chapitre 14

► L'INTÉRÊT DU CYCLE DE VIE

L'intérêt de ce type d'analyse est de déterminer des stratégies en fonction des étapes par lesquelles passe le produit.

Suivre le développement de ses produits selon leur cycle de vie permet :

- ✓ D'adapter ses stratégies sur le mix-marketing en fonction des phases où se trouve le produit.
- ✓ De gérer l'équilibre d'une gamme de produit, en s'assurant que des produits nouveaux remplaceront les produits en déclin.
- ✓ D'anticiper les actions et les stratégies concurrentielles.



PRINCIPES CLÉS

Entre le moment où il apparaît sur le marché et celui où il en est retiré, le produit passe par plusieurs étapes, appelées **cycle de vie** :

- une phase de Lancement.
- une phase de Croissance.
- une phase de Maturité.
- une phase de Déclin.

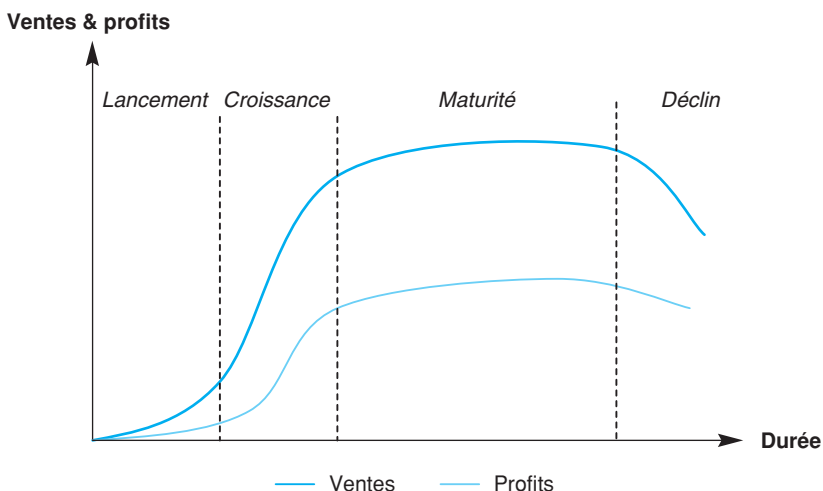
Selon le secteur d'activité, on constate différentes durées de cycle de vie.

Les phases de développement d'un produit

Les quatre phases théoriques du cycle de vie (**figure 3.4**) permettent d'identifier un « comportement » du produit :

- ✓ **Le lancement** correspond à l'entrée progressive du produit sur le marché. Généralement, la communication est forte pour faire connaître le produit et inciter à l'achat ; en revanche, le profit est négatif du fait des coûts de développement et de lancement.
- ✓ **La croissance** marque une diffusion plus importante du produit sur le marché, avec des réachats et la pénétration vers de nouveaux segments de consommateurs. La communication est moins intensive, et c'est au cours de cette phase que les ventes créent du profit.
- ✓ **La maturité** est caractérisée par un fort ralentissement des ventes en volumes, voire une stabilisation. Les besoins du marché sont arrivés à saturation. Les bénéfices sont à leur maximum, car les habitudes sont prises par les consommateurs. La communi-

Figure 3.4 ■ Cycle de vie théorique d'un produit



cation vise à fidéliser. En fin de phase, il est nécessaire de vérifier le taux de profit du produit, qui peut commencer à décliner.

✓ **Le déclin** voit les ventes et les bénéfices diminuer.

Bien sûr, tous les produits ne suivent pas cette courbe aussi exactement. La durée est fonction du secteur, des modes et des tendances.

Les incidences sur la rentabilité

Comme on le voit sur la courbe du cycle de vie théorique (**figure 3.4**), le produit n'est pas rentable simultanément à sa mise sur le marché. Sa pénétration sur le marché est plus ou moins progressive et ne génère pas encore suffisamment de ventes pour couvrir les frais de recherche, de communication et de promotion. De plus, les coûts unitaires restent élevés en raison du faible niveau de production et des aspects techniques à améliorer en phase de lancement. Généralement, on considère que le produit atteint son seuil de rentabilité (ou point mort) au cours de la phase de croissance (**tableau 3.2**).

Parfois, le seuil de rentabilité est atteint plus tardivement. C'est le cas des secteurs à forte technologie, comme la téléphonie mobile.

L'accélération des cycles de vie des produits ne joue pas en faveur de la rentabilité, dans la mesure où le temps est plus court pour séduire et conquérir un marché de taille suffisante. C'est une des raisons qui poussent à définir un taux de marge nette plus élevé en phase de lancement et de croissance pour couvrir plus rapidement les frais de recherche et de promotion.

Tableau 3.2 ■ La rentabilité au cours du cycle de vie

	Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
Coût unitaire	Fort	Moyen	Réduit	Réduit
Coûts marketing	Élevés	En diminution	Faibles	Faibles
Profit	Négatif	Positif	Élevé	Réduit
Taux de marge nette	Élevée	Élevée	Moyenne	Faible
Prix proposé	Cher	Moyen	Moyen	Faible

Au fur et à mesure de la production du produit, le coût unitaire baisse ; ceci est dû à l'effet d'expérience : plus on produit en grande quantité et plus les coûts de production diminuent.

Ainsi, le responsable marketing doit gérer sa gamme de produits suivant :

- ✓ L'atteinte du seuil de rentabilité (ou point mort).
- ✓ Le taux de marge brute ou de marge nette.
- ✓ Le volume de profit.
- ✓ Le prix du marché.

Les stratégies marketing au cours du cycle de vie

En fonction de la phase du cycle où se trouve le produit, le responsable marketing aura le choix entre plusieurs stratégies, compte tenu de son positionnement, de la stratégie générale de la marque ou de la gamme, de la concurrence et de l'évolution des besoins du marché. Ces stratégies concernent le mix-marketing du produit et peuvent être révisables selon le contexte.

Les stratégies marketing en phase de lancement

Il y a en réalité une multitude de stratégies possibles, selon son propre positionnement, sa capacité d'innovation, les objectifs du groupe ou de l'entreprise, le paysage concurrentiel ou le système de distribution. Retenons les trois principales.

La stratégie de l'innovateur

Il a été constaté que l'avantage de lancer le premier une innovation est d'apporter une part de marché supérieure aux concurrents qui suivent, dans les secteurs de grande consommation comme dans les secteurs industriels. Pourtant, certains innovateurs n'ont pas survécu ou se sont fait supplanter. Récapitulons les principaux facteurs de réussite et d'échec de cette stratégie (**tableau 3.3**).

Tableau 3.3 ■ Stratégie de l'innovateur, facteurs clés de succès et d'échec

Facteurs clés de succès	Facteurs clés d'échec
<ul style="list-style-type: none"> • Produit de très bonne qualité. • Notoriété acquise rapidement. • Protection du dépôt de brevet. • Réduction plus rapide des coûts de production. • Le produit devient le standard ou la norme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produits insuffisamment testés. • Positionnement mal défini. • Faible réactivité à la concurrence. • Autosatisfaction lors des premiers succès. • Disproportion des budgets par rapport aux ventes.

La question qui se pose au responsable marketing est : « À quel moment dois-je lancer mon nouveau produit ? »

La stratégie de pénétration rapide du marché

Cette stratégie nécessite de s'adresser à un segment de marché suffisamment important pour un fort volume de ventes. Pour cela, le responsable marketing devra envisager :

- ✓ Une forte communication.
- ✓ Une forte présence chez les distributeurs ou revendeurs.
- ✓ Un prix plutôt faible, dont le profit sera assuré par le volume.

Le point fort de cette stratégie est de préempter le leadership très rapidement.

La stratégie sélective

Cette stratégie consiste à s'adresser à un seul segment du marché, plutôt le haut de gamme. Elle s'appuie sur des produits ou des prestations de qualité, sur l'innovation comme positionnement, sur une image de marque et une forte notoriété. Pour cette stratégie, le responsable marketing devra envisager :

- ✓ Une communication ciblée.
- ✓ Une distribution sélective.
- ✓ Un prix en concordance avec le niveau des prestations.

Cette stratégie permet d'asseoir une image valorisante et prestigieuse pour le produit ou la marque. Dans certains cas, elle précède une stratégie de pénétration en phase de croissance.

Les stratégies marketing en phase de croissance

Lors de cette phase, le produit est racheté, de nouveaux consommateurs apparaissent et les ventes augmentent. Mais évidemment, la concurrence arrive sur ce marché – d'autant plus facilement que le produit ou le service est copiable – et parfois en attaquant avec des prix plus faibles. Le responsable marketing est alors confronté à ce dilemme : « Dois-je m'aligner sur les prix de la concurrence mais perdre du profit ? » ou : « Que puis-je faire pour conserver mon leadership en limitant la perte de profit ? ».

Soit vous êtes le pionnier, vous avez lancé le premier l'innovation sur le marché et, au cours de la phase de croissance, vous voyez apparaître la concurrence. Vous l'aviez certainement prévue mais peut-être pas aussi tôt, pas aussi agressive. Quelle que soit la concurrence, vous devez :

- ✓ ou continuer votre plan d'actions car elle ne le gêne pas ;
- ✓ ou revoir votre stratégie produit.

Soit vous n'êtes pas le premier, mais vous souhaitez prendre une part de ce nouveau marché. Si vous êtes le deuxième, vous avez tout intérêt à vous positionner sur un axe différent du pionnier, avec des prestations associées différentes, et à ne pas baisser les prix. Si vous êtes le troisième, et pensez qu'il y a de la place sur ce marché pour un troisième, faites comme pour le deuxième en étant un peu plus attractif sur les prix, sans les casser.

En phase de croissance, aucune entreprise n'a intérêt à casser les prix : les profits ne sont pas forcément là !

Les stratégies marketing en phase de maturité

En phase de maturité, il est possible que d'autres concurrents arrivent avec une politique prix agressive.

Soit vous vous alignez tout en conservant votre niveau de qualité : vous risquez de perdre une part du profit mais vous compensez en gardant votre clientèle.

Soit vous maintenez des prix plus élevés : vous risquez de perdre une partie de votre clientèle mais vous conservez un taux de marge unitaire fort. Le volume de profit sera amoindri mais vous pouvez compenser par :

- ✓ Un programme de fidélisation client.
- ✓ Une politique d'amélioration manifeste des produits.
- ✓ Une politique de services associés.
- ✓ Un élargissement des circuits de distribution.
- ✓ Une communication relayée par des relais d'opinion (presse, consultants, experts...).

Chapitre 9

Les stratégies marketing en phase de déclin

En phase de déclin, il est peu probable que de nouveaux entrants arrivent, c'est plutôt l'inverse qui peut se produire : des concurrents se replient au profit de nouveaux marchés émergents. Mais il se peut que les stratégies de vos concurrents se modifient et viennent vous gêner, il vous faudra réagir. Vous pouvez agir principalement sur :

- ✓ Une réduction des prix.
- ✓ Des actions promotionnelles visant à écouler les stocks.
- ✓ Une communication ponctuelle en concordance avec les promotions ou l'activité saisonnière.

Dans le cas où votre produit décline sur un marché porteur, vous devez vous poser ces questions :

- ✓ Y a-t-il encore une demande pour mon produit ?
- ✓ Est-ce son positionnement qui ne convient pas au marché ?
- ✓ Est-ce la communication qui n'est pas adaptée ?
- ✓ Est-ce le produit/ses caractéristiques qui ne plaît pas ?
- ✓ Que doit-on modifier pour relancer le produit ? À quels coûts ? Pour quels segments ?

► LA POLITIQUE DE GAMME



PRINCIPES CLÉS

L'assortiment est l'ensemble des gammes et des produits qu'une entreprise propose à la vente. Il regroupe ainsi plusieurs gammes de produits.

La gamme comprend un ensemble de produits présentant une certaine cohérence entre eux : même marché cible, composante identique, même politique prix ou distribution.

Largeur et profondeur d'une gamme

L'étendue de la gamme correspond à sa largeur multipliée par sa profondeur :

- ✓ La largeur de la gamme se mesure au nombre de produits proposés dans celle-ci. Par exemple, la gamme des formations Interentreprises en marketing de la Cegos comprend, en 2005, cinquante formations.
- ✓ La profondeur de la gamme se mesure au nombre de propositions pour un même produit.

Par exemple, pour des produits de soins ou d'hygiène, des conditionnements différents ou des contenances spécifiques.

La question qui se pose aux responsables marketing en charge du développement de la gamme est celle de son étendue : doit-elle être courte ou longue ?

La réponse ne peut en aucun cas être une solution type, car elle dépend de beaucoup de facteurs, notamment :

- ✓ La concurrence.
- ✓ L'historique et le positionnement de l'entreprise ou de la gamme.
- ✓ La place de l'entreprise ou de la gamme sur son marché (leader ou challenger).
- ✓ Le cycle de vie des marchés.
- ✓ La stratégie de développement de l'entreprise ou de la gamme.
- ✓ La stratégie de vente aux clients.
- ✓ L'environnement économique.
- ✓ L'évolution de la demande.

Récapitulons les avantages et inconvénients d'une gamme courte (**tableau 3.4**) et d'une gamme longue (**tableau 3.5**).

Tableau 3.4 ■ La gamme courte

Avantages	Inconvénients
<p>1. Concentration des efforts de la firme sur un petit nombre de produits :</p> <ul style="list-style-type: none"> • très bonne connaissance des produits par les vendeurs dont les efforts ne sont pas dispersés ; • concentration de l'effort publicitaire ; • problèmes de fabrication minimisés ; • suivi facile par les chefs de produits. 	<p>1. Peu de choix pour le consommateur. Il risque de choisir entre notre produit et un produit concurrent, au lieu de choisir entre plusieurs de nos produits. Certains segments importants risquent de ne pas être exploités.</p>
<p>2. Chaque produit devant faire un volume d'affaires important, on peut espérer arriver à des coûts de fabrication plus faibles donc compétitifs.</p>	<p>2. Poids important des efforts de distribution sur un petit nombre de produits. Les représentants pourraient proposer au cours des mêmes visites d'autres produits, ce qui ne coûterait guère plus.</p>
<p>3. Administration des ventes simplifiée.</p>	<p>3. Vulnérabilité de la firme à une forte attaque de la concurrence sur un de ses produits.</p>
<p>4. Meilleure gestion des stocks et des commandes ⇒ Coûts limités.</p>	<p>4. Vulnérabilité à une récession même partielle du marché.</p>
	<p>5. Vulnérabilité à une évolution des goûts du consommateur (mais une gamme courte peut être très évolutive).</p>
<p>Source : Cegos</p>	

Tableau 3.5 ■ La gamme étendue

Avantages	Inconvénients
<p>1. Possibilité d'exploiter plusieurs segments du marché.</p>	<p>1. Risque d'éparpillement des efforts sur chaque produit.</p>
<p>2. Possibilité d'organiser la gamme autour de produits leaders, effet de complémentarité entre les produits qui s'épaulent mutuellement.</p>	<p>2. Moins bonne connaissance des produits, certains risquant d'être totalement délaissés par le chef de produits.</p>

Tableau 3.5 (suite) ■ La gamme étendue

Avantages	Inconvénients
3. Plus grande souplesse d'action par rapport aux réactions du marché et de la concurrence.	3. Administration des ventes plus complexe.
4. Permet de se prémunir des aléas du marché ou des variations de l'engouement des consommateurs.	4. Coût élevé du stockage. Risque accru de rupture de stock et d'inventus.
	5. Possibilité de « cannibalisation », un produit développant son chiffre d'affaires aux dépens d'un autre produit de l'entreprise.
Source : Cegos	

DE FAÇON GÉNÉRALE, POUR SE REPÉRER

- La gamme s'élargit au cours du développement du marché pour mieux répondre aux attentes diversifiées des consommateurs, en même temps que les coûts s'accroissent.
- Inversement, lorsque la capacité de production atteint son maximum ou lorsque l'entreprise recherche la rentabilité, on freine le développement de la gamme.

L'analyse des produits au sein d'une gamme

Tous les produits d'une gamme ne concourent pas de la même manière à son succès. Deux axes permettent d'analyser ces différents produits : l'évolution des ventes et la rentabilité.

La matrice RCA ([Chapitre 10](#)) permet de repérer quatre types de produits :

- ✓ **Les produits phares**, caractérisés par une forte évolution des ventes et une bonne rentabilité.

- ✓ **Les produits de base**, caractérisés par une faible ou moyenne évolution des ventes et une bonne rentabilité.
- ✓ **Les produits prometteurs**, caractérisés par de fortes ventes et une faible rentabilité.
- ✓ **Les produits à risque**, caractérisés par de faibles ventes et une faible rentabilité.

À ces deux axes, s'ajoute le volume des ventes de chaque produit, que l'on représente par un cercle proportionnel aux ventes sur la matrice.

En fonction de cette analyse, le responsable marketing doit, lors du plan marketing annuel, arbitrer sur les produits à créer, à pousser, à maintenir ou à supprimer. Il affine son analyse et ses recommandations par la comparaison avec :

- ✓ La concurrence.
- ✓ L'évolution du marché.

Ces deux éléments de comparaison permettent de définir plus précisément la stratégie pour chaque produit et de nuancer la prise de décision.

Gamme et nom de marque

La pratique des entreprises permet d'identifier trois principales stratégies de relation entre les marques et les gammes ou les produits. On distingue ainsi trois principaux types de marque :

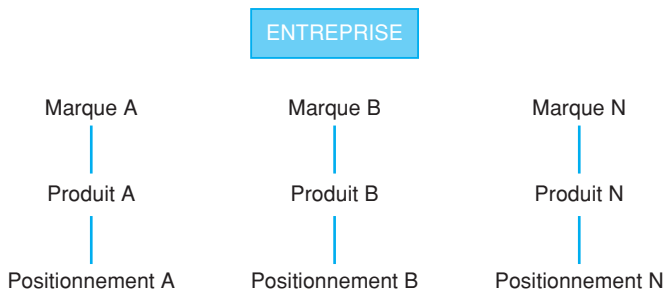
- ✓ La marque produit.
- ✓ La marque gamme.
- ✓ La marque ombrelle.

La marque produit

Ce choix consiste à affecter de façon exclusive une marque à un produit et à un positionnement (**figure 3.5**). La conséquence est que chaque nouveau produit reçoit un nom de marque qui lui est propre.

Cette stratégie de marque se retrouve dans l'hôtellerie : par exemple, le groupe Accor développe une multiplicité de marques aux positionnements bien précis et exclusifs : Novotel, Mercure, Ibis.

Figure 3.5 ■ La marque produit



Cette stratégie présente des avantages certains :

- ✓ Elle est offensive en termes d'occupation du terrain pour les entreprises.
- ✓ Elle permet de développer de nouveaux produits avec une moindre prise de risque pour l'image des marques existantes.
- ✓ Il est sous-entendu que le nom de l'entreprise reste inconnu, seules les marques étant connues.

Ces avantages sont évidemment contrebalancés par des inconvénients :

- ✓ Chaque lancement de produit nouveau est un lancement de marque, avec des investissements publipromotionnels lourds.
- ✓ Chaque marque ne peut bénéficier du capital de sympathie et de fidélisation des autres.

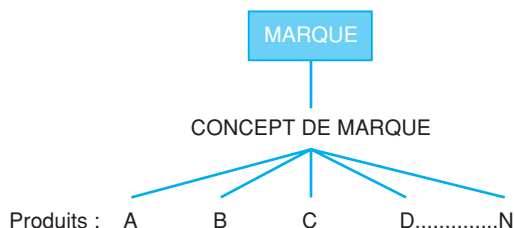
La marque gamme

Les marques gammes désignent sous un même nom de marque et promeuvent sous une même promesse un ensemble de produits appartenant au même territoire de compétence. Dans l'architecture de la marque gamme, les produits gardent leur nom courant.

La structure de la marque gamme (**figure 3.6**) se retrouve dans l'agroalimentaire (Géant Vert), en cosmétique (L'Oréal), dans l'équipement (Seb) ou l'industrie (Legrand).

Ces marques relient l'ensemble de leurs produits par un principe unique appelé « concept de marque ».

Figure 3.6 ■ Structure de marque gamme



La marque gamme recoupe plusieurs avantages :

- ✓ Elle évite le saupoudrage ou la dispersion des communications en se concentrant sur un nom unique pour plusieurs produits.
- ✓ Elle permet de bâtir un capital de marque en développant un concept de marque.
- ✓ La marque gamme, définie par un principe fédérateur, sait où elle va : son territoire de légitimité est précis.

Son principal inconvénient réside dans le développement de la gamme : la gamme s'étend en même temps que le risque d'opacité de l'offre.

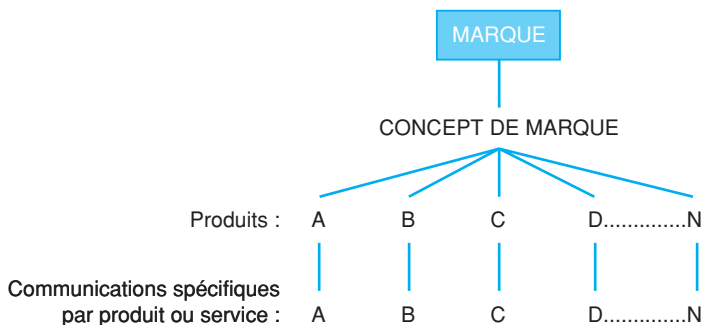
La marque ombrelle

La même marque soutient plusieurs produits dans des marchés différents (**figure 3.7**). Chacun d'eux a sa propre communication et développe ses propres promesses. Les produits gardent un nom générique. Par exemple, on parle de l'appareil photo Eos 1000 de Canon.

Les avantages de la marque ombrelle sont multiples :

- ✓ L'effet de synergie : toute action, toute communication contribue à la notoriété de la marque.

Figure 3.7 ■ Structure de la marque ombrelle



- ✓ Elle permet de faire évoluer le contenu de la marque en la nourrissant par l'apport d'image associée à des nouveaux produits, qu'elle ne couvrirait pas jusqu'à présent.
- ✓ Elle est peu contraignante.
Ses inconvénients sont les suivants :
- ✓ À trop vouloir économiser de l'argent en se diversifiant sous une même ombrelle, on oublie que l'objectif de la marque est avant tout d'en gagner.
- ✓ L'ombrelle ne doit pas porter ombrage à des produits qui pourraient mieux se développer sous une autre marque.
- ✓ Comme un élastique trop tendu faiblit, plus une marque couvre de catégories différentes, plus elle se tend et se fragilise en perdant son énergie.
- ✓ Une même marque ne peut couvrir tous les niveaux de qualité et de standing.

► LE MIX-MARKETING DES SECTEURS



PRINCIPES CLÉS

La démarche marketing est identique quels que soient le secteur d'activité ou le type de consommateur visés. Néanmoins, le responsable marketing doit tenir compte des spécificités liées aux :

- Processus d'achat.
- Système de production.
- Nombre d'acteurs en jeu.
- Contraintes liées au secteur.

Le marketing des secteurs dépend essentiellement de la combinaison des produits et des marchés (**tableau 3.6**).

Tableau 3.6 ■ Le marketing des secteurs

Types de produits	Marché grand public B to C (exemples)	Marché entreprises B to B (exemples)
Produits de consommation courante	Les produits alimentaires, les cosmétiques...	Les fontaines à eau, la papeterie...
Produits industriels		
Services	La Poste, les transports en commun, la téléphonie mobile...	La Poste, le nettoyage industriel...

Le marketing industriel

Les marchés industriels sont souvent des marchés de consommation intermédiaire, en B to B. Il en résulte une dépendance mais aussi une distance par rapport à la demande finale. Le fabricant se situe dans un chaînage industriel et n'est pas en contact direct avec l'acheteur final.

En marketing industriel, il faut donc prendre en compte le rôle et le nombre croissant d'intermédiaires qui s'interposent entre les clients et les fournisseurs, parmi lesquels :

- ✓ Les conseillers.
- ✓ Les grossistes.
- ✓ Les centrales d'achat.
- ✓ Les prescripteurs.
- ✓ Les places de marché via Internet.

Cette notion de filière a des conséquences pour le responsable marketing :

- ✓ L'étude du marché doit se faire au niveau de l'ensemble de la filière à laquelle on appartient, et non pas seulement par rapport à sa clientèle directe. La connaissance de la demande finale est néanmoins toujours indispensable.
- ✓ Une dépendance par rapport à la demande dérivée : chaque fabricant dans une filière dépend de son client, qui lui-même dépend du sien.
- ✓ La situation, les leviers d'actions et la vulnérabilité d'une entreprise en B to B dépendent à la fois de la distance à laquelle l'entreprise se trouve de la clientèle finale et de la diversité de celle-ci.
- ✓ La possibilité de mettre en place des stratégies et actions de marketing aval, c'est-à-dire auprès des clients, des clients de ses clients par exemple, de façon à en stimuler la demande (information, communication, promotion...).

Le marketing des services

À l'origine, le marketing s'est développé et construit autour de produits matériels (grande consommation, biens industriels...). Ce n'est que depuis peu que l'on commence à se pencher sur les spécificités du marketing des services. Pourtant, ce constat est paradoxal puisque les activités de services représentent près de 70 % du PIB (produit intérieur brut) et génèrent plus de la moitié des emplois.

D'autre part, la qualité intrinsèque des produits est une exigence acquise pour le client ; l'entreprise, pour conquérir de nouveaux clients et pour les fidéliser, doit continuer à développer des services qui tiennent compte de leurs besoins et de leurs attentes, afin d'accroître leur satisfaction. Même les entreprises industrielles proposent une offre de services associés aux produits : secteur très diversifié (banque, assurance, télécommunication, traiteurs, chaînes d'hôtels, laveries, coiffeurs...).

Le marketing des services est complexe car il doit tenir compte :

- ✓ De la nature de prestations très élargie (stockage, livraison, études, conseil, entretien, réparation, formation...).
- ✓ Des typologies de clientèle différentes (B to B et B to C).
- ✓ Des secteurs en mutation permanente (services de téléphonie, d'accès à Internet...).
- ✓ Des principaux facteurs d'impact sur l'environnement des services (privatisation, nouvelles technologies, développement des réseaux).

Le marketing pharmaceutique

Les spécificités du marketing pharmaceutique résident principalement dans :

- ✓ La réglementation stricte des médicaments : celle-ci dépend de la politique nationale en matière de délivrance des médicaments, de remboursement, de fixation des prix et du taux de marge.
- ✓ Le processus de mise sur le marché : une AMM (autorisation de mise sur le marché) est nécessaire et répond à un certain nombre de critères à respecter.
- ✓ Le processus d'achat, particulièrement complexe : le médicament est prescrit par un médecin et délivré par un pharmacien.
- ✓ L'arrivée sur le marché des médicaments génériques.
- ✓ La durée et les coûts de la recherche : même si les brevets déposés pour les nouvelles formules protègent pendant deux décennies le laboratoire de la concurrence, les coûts de développement sont élevés.

Le mix-marketing

Les composants du mix-marketing
L'intérêt du cycle de vie
La politique de gamme

Le mix-marketing des secteurs

LES FAITS MARQUANTS EN MARKETING PHARMACEUTIQUE

- Concentration des laboratoires au niveau mondial.
- Concurrence forte des génériques.
- Augmentation de l'automédication.
- Concurrence des médecines parallèles.



Faire du mix-marketing, c'est comme réussir un gâteau pour des amis. Il faut choisir la recette adéquate, sûre de leur plaire, respecter le « mix » des ingrédients et les doses, suivre la cohérence des étapes de la préparation.

Chapitre 4

Le marketing opérationnel

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ En quoi consiste le marketing opérationnel ?
- ◆ Quels supports doit-on privilégier en fonction de ses objectifs ?
- ◆ Quelles sont les principales stratégies de communication ?
- ◆ Quelles sont les différentes catégories de promotion ?
- ◆ Quels sont les outils du marketing direct ?
- ◆ Quels sont les objectifs de la communication sur Internet ?
- ◆ Quels sont les différents types de plan d'actions marketing opérationnel ?
- ◆ Comment mesurer les retombées d'une action de communication ?

► CHAMP D'ACTION DU MARKETING OPÉRATIONNEL



PRINCIPES CLÉS

Le marketing opérationnel a trois objectifs :

- Développer la visibilité des offres sur le marché.
- Favoriser la vente des offres auprès des prospects et clients.
- Développer l'image et la notoriété des offres.

Les missions du marketing opérationnel

Le marketing opérationnel est à la frontière entre les aspects opérationnels du marketing, de la communication, de la vente et de la distribution et inclut également les supports du marketing direct (**figure 4.1**).

Figure 4.1 ■ Champ d'action du marketing opérationnel



On trouve différentes fonctions marketing ou proches du marketing regroupées sous les quatre types suivants :

- ✓ **L'interface marketing vente.** Ses missions sont de réaliser les argumentaires, organiser les flux d'informations entre la vente et le marketing, structurer les remontées d'informations.
- ✓ **Le responsable trade marketing.** Il optimise la relation industriel /distribution, crée des opérations promotionnelles, mesure les résultats en DV et DN, favorise les partenariats et supervise les flux d'informations.
- ✓ **Le responsable marketing de conquête (ou de fidélisation).** Il recouvre des fonctions transversales chargées des actions de conquête (ou de fidélisation), avec pour missions d'organiser toutes les opérations de conquête, de cibler les segments et de proposer des plans de campagne. Ces fonctions sont de plus en plus intégrées au marketing client, lorsque celui-ci est structuré dans l'entreprise, ce qui n'est pas encore le cas partout.
- ✓ **Le coordinateur marketing.** Il applique la démarche marketing opérationnel pour plusieurs chefs de produits et conduit des projets regroupant le marketing et le commercial, parfois les distributeurs et la communication.

L'utilisation des médias et hors médias

Les responsables marketing opérationnel ont pour mission d'établir un plan de campagne annuel ou trimestriel pour communiquer sur les gammes et les produits des chefs de produits.

Ils sont amenés à combiner différents supports de communication, à utiliser les médias ou le hors média selon leurs objectifs (**tableau 4.1**).

Tableau 4.1 ■ Principaux supports de communication

Médias			
Supports	Objectifs	Caractéristiques	Exemples
Presse	<ul style="list-style-type: none"> • Développer une image. • Construire une marque. • Occuper le terrain. 	<ul style="list-style-type: none"> • Choisir le support en fonction de son positionnement. 	<ul style="list-style-type: none"> • La presse quotidienne nationale (<i>Le Monde</i>, <i>Le Figaro</i>) et régionale (<i>Ouest France</i>). • La presse périodique (<i>Capital</i>, <i>L'Automobile</i>). • La presse gratuite (<i>20 minutes</i>).
Radio	<ul style="list-style-type: none"> • Créer de la notoriété. • Occuper le terrain. 	Immédiateté et réactivité	<ul style="list-style-type: none"> • RFM, Europe 1...
Télévision	<ul style="list-style-type: none"> • Créer de la notoriété. • Développer une image de marque. • Attirer vers la marque. 	La sélection du média TV est fonction de la chaîne, de l'émission et de l'horaire.	<ul style="list-style-type: none"> • TF1, France 2, Canal +, M6, Ciné-première.
Affichage	<ul style="list-style-type: none"> • Créer de la notoriété, du trafic. 	Souplesse d'utilisation par région et par villes.	<ul style="list-style-type: none"> • Panneaux 4 x 3 mètres. • Nouveaux panneaux 16/9^e. • Panneaux de mobilier urbain et affichage mobile.
Cinéma	<ul style="list-style-type: none"> • Créer de la notoriété. • Être un vecteur d'image. 	<ul style="list-style-type: none"> • Média de complément. • Forte sélectivité des cibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • MK2, Paramount...

Tableau 4.1 (suite) ■ Principaux supports de communication

Hors média		
Supports	Objectifs	Exemples
Événementiel	<ul style="list-style-type: none"> • Créer et développer une image de marque. • Provoquer l'adhésion et l'identification à la marque auprès des cibles externes et internes. • Objectifs liés à la stratégie « pull ». 	<ul style="list-style-type: none"> • Sponsoring. • Partenariat. • Relations publiques. • Salons.
Communication commerciale	<ul style="list-style-type: none"> • Fidéliser, conquérir. • Objectifs liés à la stratégie « push ». 	<ul style="list-style-type: none"> • Catalogues. • Plaquettes. • Lettres. • Magazines consommateurs.
Communication produit	<ul style="list-style-type: none"> • Susciter l'adhésion et l'identification à la marque. • Séduire. • Objectifs liés à la stratégie « push ». 	<ul style="list-style-type: none"> • Design. • Packaging.
Promotions sur le produit	<ul style="list-style-type: none"> • Faire acheter. • Faire essayer. • Faire acheter plus souvent. 	<ul style="list-style-type: none"> • « Offre girafe ». • « Bingo des marques ». • Offres de remboursement différé.
En point de vente	<ul style="list-style-type: none"> • Faire essayer. • Faire revenir. • Faire acheter plus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Merchandising. • PLV-ILV. • Dégustation. • Animations saisonnières.
Marketing direct	<ul style="list-style-type: none"> • Conquérir de nouveaux clients. • Fidéliser les clients acquis. • Entretenir une relation sur le long terme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mailing. • Newsletter. • Fax mailing. • Asile colis.
Internet	<ul style="list-style-type: none"> • Attirer. • Conquérir. • Fidéliser. 	<ul style="list-style-type: none"> • E-mailing. • Référencement. • Affiliation. • Bandeaux. • Bannières. • Marketing viral.

Adapté de : Y. Lebon et N. Van Laethem, *Le Marketing orienté résultats*, Dunod, 2003.

► LES STRATÉGIES DE COMMUNICATION



PRINCIPES CLÉS

Une bonne stratégie de communication comprend :

- Un positionnement clair du produit ou de la marque.
- Des objectifs à atteindre réalistes et vérifiables.
- Des cibles de communication clairement identifiées.
- Un message constitué de bénéfiques clients en cohérence avec le positionnement du produit.
- Des supports de communication adaptés aux objectifs et aux contraintes de budget et planning.

Les objectifs de communication

La stratégie de communication se construit autour du positionnement défini pour le produit. Selon la cible de communication visée, l'objectif de communication va se nuancer (**tableau 4.2**).

Dans un premier temps, il s'agit de définir « pourquoi » on communique sur cette offre vers le marché. Est-ce... :

- ✓ pour asseoir une image de marque ?
- ✓ pour renforcer sa notoriété ?
- ✓ pour attirer de nouveaux prospects ?
- ✓ pour inciter à l'achat ?
- ✓ etc.

Tableau 4.2 ■ Principaux objectifs de communication

Objectifs	Déclinaisons
De type « pull »	« Attirer vers... » la marque, le produit, l'entreprise. Séduire ; faire connaître ; informer ; sensibiliser ; provoquer l'adhésion ; susciter l'identification à la promesse... Pour : diffuser une image de marque ; développer une notoriété ; faire évoluer un positionnement ; lancer un nouveau produit ; maintenir la présence de la marque.
De type « push »	« Pousser vers... » le produit, le service, le magasin. Faire acheter, acheter plus ou plus souvent ; faire essayer ; faire revenir. Pour : lancer un nouveau produit ; attirer une nouvelle cible ; faire connaître un magasin ; développer les ventes en volumes.
De conquête	« Gagner de nouveaux clients ». Augmenter le nombre de clients sur une cible donnée ; élargir son cœur de cible ; développer son taux de pénétration.
De fidélisation	« Conserver les clients actuels ». Maintenir sa clientèle, cœur de cible ou tous segments. « Occuper le mental du client » ; entretenir la relation ; proposer un « club client », des opérations de parrainage ; augmenter le panier moyen par client. Pour : capitaliser sur les meilleurs clients ; maintenir ou développer son CA global ; freiner l'arrivée de concurrents.

Les cibles de communication

On ne communique pas uniquement aux consommateurs, aux clients ou aux prospects. Il existe bien d'autres cibles, dites de communication pour les différencier des cibles marketing, qui sont :

- ✓ Les prescripteurs.
- ✓ Les distributeurs et revendeurs.
- ✓ Les prospects et clients.
- ✓ Les cibles internes : salariés et vendeurs.

Chacune de ces cibles joue un rôle bien à elle et, nécessairement, nos objectifs de communication seront adaptés à chacune d'elles (**tableau 4.3**).

Tableau 4.3 ■ Cibles de communication

Cibles	Rôles	Exemples	Objectifs
Prescripteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Influencent. • Conseillent. • Aident à choisir 	<ul style="list-style-type: none"> • Leaders d'opinion (journalistes, vedettes, élus, notables) • Institutionnels (organismes professionnels, associations de consommateurs) • Médecins, architectes... 	<ul style="list-style-type: none"> • Séduire • Convaincre • Motiver
Distributeurs	<ul style="list-style-type: none"> • Assurent la promotion • Mettent en valeur • Incitent à l'achat • Référencent et vendent 	<ul style="list-style-type: none"> • Revendeurs • Grande distribution • Intermédiaires de vente • Franchisés 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire vendre • Informer • Former • Motiver
Clients	<ul style="list-style-type: none"> • Achètent • Utilisent ou consomment • Décident 	<ul style="list-style-type: none"> • Cœur de cible • Autres segments • Cible marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire acheter • Intéresser • Séduire
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> • Informent les clients • Parlent dans leur entourage • Transmettent leurs opinions 	<ul style="list-style-type: none"> • « Ambassadeurs » de l'entreprise • Services maintenance, réclamations, standard • Service clients, assistants commerciaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Informer • Faire adhérer • Valoriser
Force de vente	<ul style="list-style-type: none"> • Vendent les produits • Représentent l'image de l'entreprise et des produits • Fidélisent les clients • Prospectent de nouvelles cibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Commerciaux terrain et sédentaires • Technico-commerciaux • Ingénieurs d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Convaincre • Informer • Former • Inciter à vendre • Motiver

Adapté de : Y. Lebon et N. Van Laethem, *Le Marketing orienté résultats*, Dunod, 2003.

► LE PLAN D' ACTIONS MARKETING OPÉRATIONNEL

Le plan d'actions marketing opérationnel est un plan annuel (ou trimestriel) de campagne de communication. Il comprend aussi bien les médias que le hors média, il intègre les actions auprès de et avec la force de vente.

Son budget est celui de toutes les actions envisagées par produit, par gamme de produits ou par marque.

Sa réalisation fait suite au plan marketing stratégique. Après avoir déterminé sa stratégie de communication, choisi les actions à privilégier, le responsable marketing formalise le plan et le diffuse auprès de tous les acteurs concernés dans l'entreprise, notamment la force de vente.



PRINCIPES CLÉS

Pour réussir un plan d'actions marketing opérationnel, il faut :

- Décliner les objectifs de communication en cohérence avec les objectifs marketing.
- Définir pour chaque objectif de communication les indicateurs de résultats à contrôler.
- Calculer l'atteinte du point mort pour chaque action.
- Capitaliser sur les connaissances acquises après chaque action.

Le choix des actions

Retenir une action de communication plutôt qu'une autre dépend de la stratégie qui a été adoptée – principalement des objectifs de communication et des cibles – mais aussi du budget.

Les promotions

Il existe trois catégories de promotions selon l'organisateur et le destinataire.

La promotion consommateurs

Elle est organisée par l'industriel en utilisant un réseau de distribution. La promotion porte sur le produit ou la marque. Elle est de type « sell out », pour faire sortir le produit du point de vente. Exemples :

- ✓ Ventes avec prime.
- ✓ Jeux, concours.

- ✓ Réductions de prix.
- ✓ Essais et échantillons.

La promotion commerciale

Elle est organisée par le distributeur en utilisant parfois les moyens de l'industriel. Elle porte sur le point de vente et l'enseigne. Elle est de type « sell in », pour faire entrer le chaland dans le point de vente.

Exemples :

- ✓ Dégustation.
- ✓ Démonstration.
- ✓ PLV, ILV.
- ✓ Animation du point de vente.
- ✓ Merchandising.

La promotion réseau

Elle est organisée par l'industriel pour le distributeur ou la force de vente. Elle porte sur l'incitation à vendre ou à référencer plus. Il peut d'agir de :

- ✓ Cadeaux d'affaires.
- ✓ Primes.
- ✓ Jeux, concours.
- ✓ Échantillons.

Le marketing direct

Le principe du marketing direct est d'« obtenir une communication individualisée, en grand nombre, sans passer par le face-à-face ». Sa réussite réside dans la qualité des fichiers et dans l'optimisation de la base de données marketing.

Les outils du marketing direct s'utilisent en marketing opérationnel mais sont également tout indiqués en marketing relationnel (voir plus bas, définition).

- ✓ Le mailing est un courrier nominatif envoyé en nombre par la poste. Il s'utilise en conquête comme en fidélisation de clients.

[Chapitre 15](#)

- ✓ L'annonce presse avec couponing : plusieurs parutions sont nécessaires pour obtenir un bon taux de retour (au moins 3).
- ✓ Le bus mailing est utilisé à 75 % en B to B. Il a un meilleur taux de retour lorsqu'il est associé à un événement (un salon, par exemple).
- ✓ Le phoning, ou marketing téléphonique, permet la qualification de prospects, la prise de rendez-vous, l'enquête, la vente et la fidélisation.

[Chapitre 18](#)

- ✓ Le fax mailing est surtout préconisé en B to B et plutôt pour des offres promotionnelles d'actualité.
- ✓ L'ISA (imprimé sans adresse) a un meilleur taux de retour avec couponing. C'est une technique en fort développement avec le géomarketing.
- ✓ L'asile colis vient en complément d'une tranche de poids. Cette technique est très utilisée par les véricistes.
- ✓ Le magazine consommateur est conçu comme un journal d'information et de liaison. C'est souvent la première étape vers un marketing relationnel.

MARKETING DIRECT ET MARKETING RELATIONNEL

- Le marketing direct (MD) est une technique apparue en France au début des années 1980. Son objectif est d'instaurer une communication individualisée à un grand nombre d'individus en même temps.
- Le marketing relationnel vise, lui, à établir une relation durable entre le fournisseur et ses clients.
- En résumé : on fait du MD lorsqu'on utilise ponctuellement cette technique, on fait du marketing relationnel quand on a une véritable stratégie de *one to one* dans la durée.

Internet

Les objectifs de la communication sur Internet sont Attirer, Conquérir, Fidéliser et Retenir. C'est le média par excellence de la relation client. La communication sur Internet peut prendre plusieurs formes :

- ✓ Les bannières ou bandeaux : ils s'affichent à l'écran du site consulté.
- ✓ Le « pop up » : fenêtre qui s'affiche une fois la visite terminée, comme un rappel.
- ✓ Le référencement dans un moteur de recherche.
- ✓ Les sites : institutionnels ou marchands.
- ✓ Le sponsoring : il consiste à parrainer un site ou une rubrique.
- ✓ L'e-mailing, aux atouts nombreux : rapidité, simplicité de mise en œuvre, dimension virale, coûts faibles, acheminement instantané, interactivité facile.

[Chapitre 14](#)

Le merchandising

Il peut se définir comme « le bon produit, au bon moment, au bon endroit ». Cette technique a comme objectif l'optimisation des linéaires permanents et saisonniers. Le savoir-faire ici consiste à organiser les linéaires, à gérer les stocks et les mouvements, à séduire le chaland.

La publicité

De manière générale, la publicité répond à quatre objectifs :

- ✓ **Informer.** L'information est surtout utile au lancement d'un produit pour éduquer le marché sur une innovation forte.
- ✓ **Persuader.** Cet objectif est particulièrement nécessaire en milieu concurrentiel fort. La publicité comparative en est un exemple.

- ✓ **Rappeler.** Cet objectif est surtout nécessaire pour un produit en phase de maturité. Ce type de publicité rappelle aux consommateurs que le produit existe.
- ✓ **Rassurer.** Cet objectif s'avère utile lorsque la motivation des consommateurs est un besoin de sécurité, ou lorsque le produit est nouveau, technologique ou encore à forte valeur.

L'événementiel

Dans le cadre du marketing opérationnel, nous pouvons regrouper sous l'événementiel :

- ✓ Les salons. [Chapitre 14](#)
- ✓ Les relations presse. [Chapitre 14](#)
- ✓ Les journées portes ouvertes.
- ✓ Les relations publiques.
- ✓ Le sponsoring et le mécénat.

Les appuis à la force de vente

Les supports d'aide à la vente le plus souvent utilisés sont :

- ✓ **Les supports visuels.** Ils visent à renforcer l'impact de l'argumentation, fixer l'attention du client et faciliter la compréhension des avantages de l'offre.
- ✓ **Les échantillons.** Ils permettent de tester le produit et de rendre concrète l'argumentation.
- ✓ **Les documentations.** Elles visent à souligner ce qui intéresse le client, à montrer un large choix et à laisser une trace.
- ✓ **La démonstration.** Elle sert à apporter des preuves, à favoriser la manipulation du produit par le client.
- ✓ **Les références.** Elles rassurent le client et sont à adapter en fonction de chaque typologie de client.
- ✓ **Le book marketing/vente.** Il permet au vendeur de retrouver ce dont il a besoin et d'avoir à portée de main les rédactionnels de presse, les témoignages etc.

[Chapitre 18](#)

Mais il existe bien d'autres façons d'apporter un appui à la force de vente, au cours des différentes missions du marketing.

Les différents types de plans

La formalisation du plan marketing opérationnel n'est pas anodine. Elle dépend de l'organisation du service marketing et de sa façon de fonctionner. Nous trouverons plus facilement des plans par cible en B to B ou en marketing industriel et des plans par média en B to C.

Le plan par cible

Ce type de formalisation permet de visualiser l'ensemble des actions, cible par cible, et de vérifier la concordance de celles-ci dans le temps (**tableau 4.4**).

Cette forme est intéressante quand on s'adresse à de nombreuses cibles, ce qui est souvent le cas en marketing industriel ou en B to B.

Le plan par type de produits

Ce type de plan par produit est intéressant pour le chef de produit qui gère une gamme de produit complète, avec des produits dans les différentes phases du cycle de vie (**tableau 4.5**).

Il permet au chef de produit de vérifier l'ensemble des actions de communication, de façon à ce qu'elles ne fassent pas d'ombre aux autres produits de la gamme, et de prioriser les actions selon l'importance stratégique des produits : on privilégiera un produit en lancement plutôt qu'un produit en déclin.

Le plan par action

Ce type de formalisation convient mieux aux produits de grande consommation, où l'essentiel de la communication se fait par la publicité (**tableau 4.6**). L'habitude a été donnée par les plans médias élaborés par les agences de communication.

Tableau 4.4 ■ Plan d'actions marketing opérationnel par cible

CIBLES	PLANNING	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Prescripteurs													
Distributeurs													
Cible 1													
Cible 2													
Force de vente													
Personnel													

Tableau 4.5 ■ Plan d'actions marketing opérationnel par produit

CIBLES	PLANNING	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Produit en lancement													
Produit en croissance													
Produits en maturité													
Produit en déclin													

Tableau 4.6 ■ Plan d'actions marketing opérationnel par action

ACTIONS	PLANNING	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Publicité													
Promotions													
Événementiel													
Marketing direct													
Internet													
Trade marketing													

Il est plus apprécié des responsables de communication qui gèrent les budgets par média.

▶ LA MESURE DES ACTIONS



PRINCIPES CLÉS¹

- Se poser comme première question : Quel est mon objectif de communication ?
- Investir au juste coût : relier les enjeux marketing et les objectifs de communication.
- Capitaliser sur son image de marque dans toute communication.
- Mesurer les investissements liés au plan média : valider par les indicateurs de résultats.

Nous pouvons classer en quatre grands types de mesures le suivi des actions de communication :

- ✓ Les indicateurs de rendement des actions.
- ✓ Les indicateurs de l'impact sur la cible.
- ✓ Les indicateurs d'évaluation du plan média.
- ✓ Les mesures d'image.

Les indicateurs de rendement d'une action

Ils servent à mesurer l'effet de l'action de communication (publicité, promotion, marketing direct...) sur les ventes. Un tel contrôle n'est possible que si l'action de communication est isolée, ce qui est rarement le cas. Seules les actions de marketing direct le permettent, à condition qu'elles ne soient pas relayées par d'autres actions commerciales sur le terrain ou publicitaires dans d'autres médias.

La mesure du rendement se traduit par certains indicateurs clés :

- ✓ Le nombre d'achats.
- ✓ Le nombre de retour de coupons.

1. Principes tirés de *Le Marketing orienté résultats*, Y. Lebon et N. Van Laethem, Dunod, 2003.

- ✓ Le nombre de visites en magasins.
- ✓ Le chiffre d'affaires supplémentaire...

Les mesures d'impact sur la cible

Ce sont les mesures les plus courantes en publicité. Elles cherchent à établir le nombre d'individus ayant été touchés par l'action de communication et le nombre de fois. Ces différentes mesures permettent d'évaluer le bon média ou la meilleure composition pour obtenir les résultats à atteindre.

Parmi les mesures d'impact, citons les principales.

L'indice d'affinité

Ce score met en évidence la proximité d'un support de communication avec la cible à laquelle il s'adresse. Dans le cadre d'un plan média, il permet de hiérarchiser les différents supports en fonction de leur affinité avec la cible et d'en calculer l'évolution.

$$\text{Indice d'affinité} = \frac{\text{Pénétration du support sur la cible}}{\text{Pénétration du support sur l'ensemble de la population}}$$

Le coefficient d'attention

Il calcule l'exposition d'une personne (même une fraction de seconde) à un message publicitaire. Il s'exprime en pourcentage de personnes ayant porté attention au message.

Le coefficient de mémorisation

Il représente le pourcentage de personnes qui se souviennent d'une publicité après y avoir été exposées une fois.

Il faut tenir compte de l'oubli message au fil du temps : des travaux montrent que la mémorisation au bout d'un an est plus forte avec des messages dilués sur l'année plutôt que concentrés sur une période.

La mesure d'audience

Elle correspond au nombre total de personnes (ou au pourcentage) qui consomment le média durant un intervalle de temps (ex. pour

la presse, le nombre de lecteurs (ou %) ayant lu ou feuilleté). Cette mesure quantifie le volume d'auditeurs, quelle que soit leur durée d'écoute.

L'audience utile se calcule par le nombre de lecteurs, auditeurs, spectateurs ou passants appartenant à la cible visée.

La mesure du contact

C'est le nombre de fois où le message a été vu, lu ou entendu :

- ✓ Presse, télévision, affichage, cinéma = ODV (occasion de voir).
- ✓ Radio = ODE (occasion d'entendre).

Le contact utile représente le contact obtenu avec une personne de la cible. Lorsqu'une personne est touchée plusieurs fois, on parle de répétition. Cette notion de répétition est importante lorsque l'on sait qu'une personne touchée au moins trois fois par un message est plus fortement incitée à acheter.

Le score de reconnaissance

Il est souvent combiné avec les scores d'attribution et d'affinité avec l'image. Il mesure le nombre (ou le pourcentage) de personnes de la cible choisie « reconnaissant » le message publicitaire.

Ensuite, le score d'attribution permet de mesurer le nombre de personnes « attribuant » à la marque le message délivré.

Enfin, le score d'affinité permet de mesurer le nombre de personnes cibles ayant une forte ou très forte affinité avec le message véhiculé.

Ces trois scores s'utilisent le plus souvent lors d'une création, d'un repositionnement ou d'une extension de marque.

La couverture

C'est l'indicateur de performances d'un plan médias. La couverture exprime le taux de population exposée à un message. La couverture cumulée exprime le taux de population exposée au moins une fois au message.

$$\text{Couverture cumulée} = \frac{\text{Cible touchée au moins une fois}}{\text{Population cible totale}}$$

L'évaluation du plan média

Ce qui importe, c'est de choisir le média qui permettra d'atteindre les objectifs de communication, qui eux-mêmes contribuent aux objectifs marketing. Quelques mesures d'évaluation permettent cette approche financière :

- ✓ Le coût au mille.
- ✓ Le coût au GRP.
- ✓ L'échelle.

Le coût au mille

C'est un indicateur d'évaluation économique dans le cadre d'un plan média qui met en évidence le coût à investir pour toucher mille individus. Il se calcule ainsi :

$$\text{Coût}/1\ 000 = \frac{\text{Coût de l'insertion publicitaire}}{\text{Audience exprimée en milliers}}$$

Le coût au GRP

Le GRP (*Gross Rating Point*) est l'indicateur de performances d'un plan média. Il s'agit du nombre total de contacts d'une population exposée au moins une fois au message. Il se calcule ainsi :

$$\text{GRP} = \frac{\text{Nombre de contacts} \times 100}{\text{Population totale de la cible}}$$

Comment utiliser la mesure du GRP pour choisir un média ? Connaissant le GRP (ou performance) d'un plan média auprès de la cible identifiée, le responsable marketing fait le calcul de l'investissement nécessaire par rapport aux résultats attendus. Il calcule ainsi le coût au GRP, c'est-à-dire : « quel budget pour quel retour ? » :

$$\text{Coût}/\text{GRP} = \frac{\text{Coût de l'insertion publicitaire}}{\text{Audience exprimée en GRP}}$$

L'échelle

Il s'agit de classer les différents supports du plan médias selon trois critères :

- ✓ Économie : classement des supports par rapport au coût au mille.
- ✓ Puissance : classement du support selon l'audience obtenue.
- ✓ Affinité : classement des supports selon la proximité envers la cible.

Les mesures d'image

La mesure de l'image comprend l'évaluation de l'ensemble des représentations rationnelles et affectives d'un individu par rapport à une marque, un produit, une entreprise ou une idée.

La force et l'impact d'une image de marque se mesurent en partie par sa notoriété : Quelle est la force d'une image d'une marque sans notoriété ? Le nombre de personnes connaissant la marque, au moins par son nom, a certainement plus d'affinité avec l'image qu'elle véhicule. Ce nombre de personnes a certainement acheté des produits de cette marque ou bien va en acheter.

Notoriété spontanée

La notoriété spontanée mesure d'une part la notoriété « *top of mind* », c'est-à-dire la marque qui vient en premier à l'esprit des personnes interviewées et, d'autre part, son degré d'association spontanée avec la catégorie de produit.

C'est une mesure qui permet de se fixer un objectif vérifiable lorsqu'on lance ou développe une marque.

Notoriété assistée

La notoriété assistée consiste à demander au public cible quelles sont les marques qu'il connaît parmi celles qui lui sont citées.

Généralement, la mesure de la notoriété assistée se fait à la suite de la notoriété spontanée et dans la même enquête.

Score d'attribution

Le score d'attribution consiste à mesurer combien de personnes « attribuent » à la marque le message véhiculé. Généralement, on montre au public cible le message publicitaire en cachant la marque ou le logo. Cela permet de contrôler que la marque ne communique pas sur le territoire d'une autre et de vérifier son positionnement et celui de ses messages envers ses concurrents.



Pour réussir ses actions de marketing opérationnel, il faut les envisager du point de vue du client.

Chapitre 5

Le marketing client

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Qu'est-ce que le marketing client ?
- ◆ Quelle est la différence avec le marketing produit ?
- ◆ Comment mesurer le capital client ?
- ◆ Quel est le rôle du CRM et des BDDM ?
- ◆ En quoi consiste la matrice des stratégies clients RADAR ?
- ◆ Quels sont les moments magiques de la relation client ?

▶ DU MARKETING PRODUIT AU MARKETING *ONE TO ONE*



PRINCIPES CLÉS

Pour créer de la valeur, le marketing client¹ recouvre trois aspects :

- **stratégique** : mesure du capital client, segmentation et ciblage client, stratégies de conquête, développement ou fidélisation des clients.
- **de gestion** : de la relation client, des flux d'informations et de leur analyse, à l'aide du CRM et du BDDM².
- **opérationnel** : mise en œuvre de ces actions par des campagnes de marketing relationnel et des programmes de conquête et fidélisation.

Le marketing client ou marketing *one to one* a pour objectif la satisfaction des clients par la création de valeur, via :

- ✓ Une offre adaptée (produit et services associés) qui réponde à des bénéfices réels pour le client.
- ✓ Une relation individualisée qui fidélise tout au long du cycle de vie client.

Le marketing client est une évolution très récente du marketing. Cette évolution s'est faite progressivement avec le développement des techniques d'informations. Celles-ci facilitent le stockage, l'analyse et la gestion de données de plus en plus nombreuses et complexes, comme :

- ✓ Les outils du CRM ou gestion de la relation client.
- ✓ Les bases de données marketing (BDDM).
- ✓ Les solutions de Datamining.

Parallèlement au développement de ces techniques, la nécessité de lier une relation individualisée avec ses clients et ses prospects

1. Alors que le marketing produit a pour but de créer de la valeur pour l'entreprise par la création et la mise sur le marché d'offres les plus compétitives possibles.
 2. CRM = *Customer Relationship Management* (ou gestion de la relation client) ; BDDM = bases de données marketing.

stratégiques s'est accrue. Nous avons vu alors le déploiement du marketing relationnel avec ses programmes de fidélisation et de conquête.

Les entreprises maîtrisent de mieux en mieux les outils et les techniques du marketing relationnel (actions visant à créer un lien durable avec ses clients ou prospects) comme les outils de gestion de la relation client, et s'orientent vers **la recherche d'une stratégie client**, que l'on pourrait résumer ainsi :

- ✓ Qu'est-ce qu'un client à forte valeur pour mon entreprise ?
- ✓ Comment mesurer cette valeur (capital client) ?
- ✓ Comment segmenter et cibler mes clients et mes prospects (et non plus mes marchés) ?
- ✓ Comment relier ces choix aux actions de relation client mises en place ?

La fidélité client

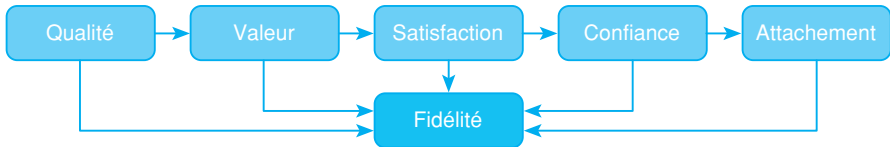
Une notion forte est celle de la fidélité clients. Conserver la fidélité d'un client est de plus en plus important pour les entreprises, pour plusieurs raisons :

- ✓ **Limiter l'évasion de la clientèle.** Un client mécontent en parle à environ dix personnes, alors qu'un client satisfait n'en parle au mieux qu'à trois personnes. Ainsi, le bouche à oreille favorise bien plus les ressentis négatifs que les satisfactions.
- ✓ **Conserver ses clients rentables le plus longtemps possible.** Il est plus coûteux pour l'entreprise de recruter de nouveaux clients que de conserver des clients déjà acquis et convaincus.
- ✓ **Accroître la rentabilité de l'entreprise.** En favorisant l'investissement sur les clients, l'entreprise accroît ainsi sa profitabilité.
- ✓ **Développer un bouche à oreille positif.** Plus la satisfaction est grande et plus le bouche à oreille positif se déploie.

Une des premières définitions de la fidélisation a été donnée en 1992 par Barlow : « La fidélisation est une stratégie qui identifie, maintient et accroît le rendement des meilleurs clients au travers d'une relation à valeur ajoutée, interactive et axée sur le long terme. »

La fidélité est liée à plusieurs facteurs qu'on ne peut prendre isolément, car ils concourent tous à créer une chaîne relationnelle de fidélisation. Les concepts de qualité perçue, valeur client, satisfaction,

Figure 5.1 ■ Chaîne relationnelle de fidélité à long terme



Source : Cegos

confiance et attachement résultent d'une expérience cumulée des clients et déterminent leur fidélité à long terme.

Un travail mené à la Cegos avec plusieurs groupes de responsables marketing a montré trois niveaux de fidélisation. Outre la condition essentielle de satisfaction, d'autres critères sont indispensables.

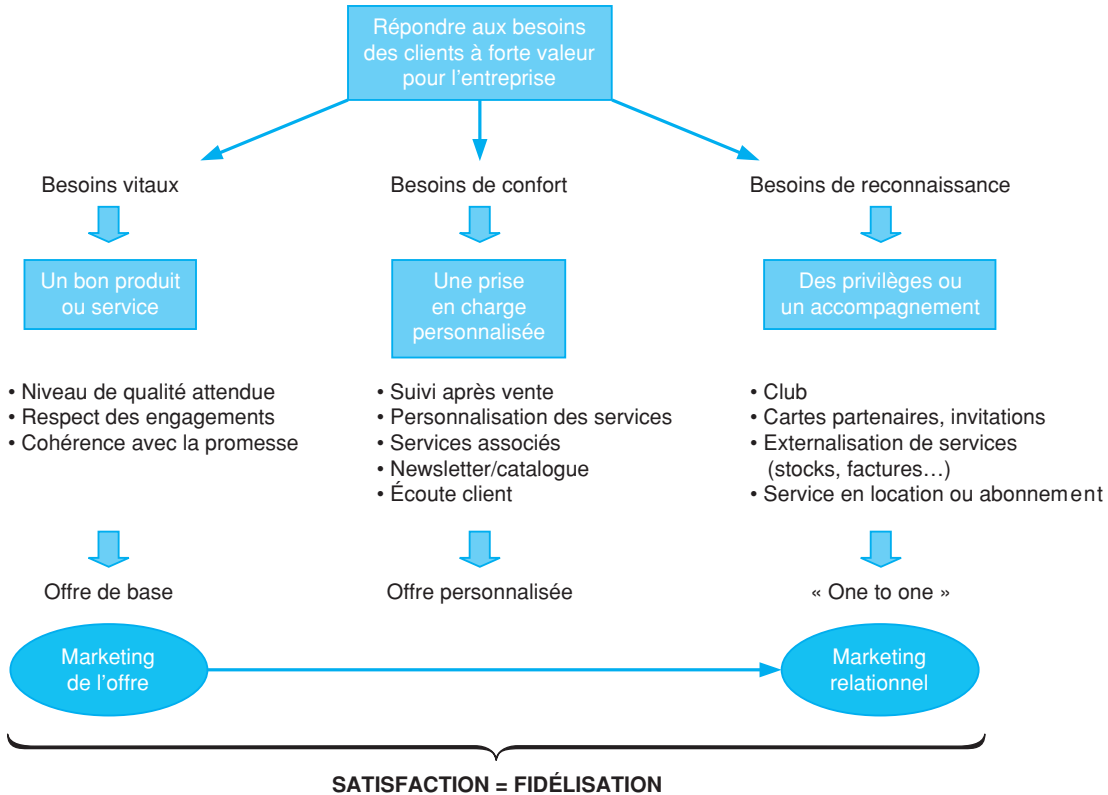
- ✓ **Fidéliser par la réponse aux besoins de base.** C'est la condition *sine qua non* : le produit ou le service doit correspondre au minimum à la promesse.
- ✓ **Fidéliser en apportant du confort.** Cette stratégie consiste à apporter de la valeur sur des services complémentaires comme le service après vente, la formation, les services juridiques, l'assistance téléphonique...
- ✓ **Fidéliser par la reconnaissance individuelle.** Il s'agit plus d'accompagner ses clients dans leur vie quotidienne ou dans leur fonction, en leur apportant d'une part des privilèges significatifs mais aussi de la matière utile à leurs pratiques.

L'IMPACT DE LA FIDÉLITÉ

« Dans le secteur de la téléphonie mobile, augmenter d'un an la fidélité d'un client augmente la marge de 45 %. Sur trois ans, cette augmentation est de 130 % ! »¹

1. Source : Y. Clayssen, A. Deydier, Y. Riquet, *Le Marketing direct multicanal*, Dunod, 2004.

Figure 5.2 ■ Trois niveaux de fidélisation



95

La valeur client

La notion de création de valeur client repose sur le principe clé que seul le client est juge de la création de valeur. Lorsqu'on parle de valeur client, on peut comprendre deux notions très différentes qu'il est utile de rappeler :

- ✓ **La valeur client, pour le client** correspond à la valeur perçue par lui sur la valeur ajoutée du produit, des services complémentaires, de la qualité de la relation, de la marque, de l'image et de la renommée de la société. Cette valeur client fait appel à l'innovation (innovation produit mais aussi innovation relationnelle) et à la valeur perçue par des études de type *trade off*. Créer de la valeur client favorise l'attractivité de l'offre, la conquête de clients et la fidélisation.
- ✓ **La valeur client, pour l'entreprise** requiert une analyse fine de ses clients en terme de typologie, de rentabilité et de fidélité. Il s'agit d'évaluer quels sont les clients à valeur ajoutée pour l'entreprise sur des critères propres à chacune d'elles, selon son *business model*, son secteur d'activité, ses clients et son organisation. Un client à forte valeur est-il un client rentable, un client à fort potentiel, un client fidèle ? Souvent, plusieurs critères entrent en jeu.

Le marketing client doit tenir compte des deux notions de valeur client, la première pour satisfaire ses clients dans la durée, la deuxième pour permettre à l'entreprise de se développer sur ses marchés.

► LE MARKETING STRATÉGIQUE CLIENT

La mesure du capital client

Le capital client devient la notion centrale du marketing client. Plusieurs possibilités s'ouvrent aux responsables marketing et aux dirigeants, dont les principales sont :

- ✓ Mesurer la *life time value*.
- ✓ Évaluer le taux de nourriture.
- ✓ Mettre en place la méthode des scoring.

La notion de life time value

Le capital client est devenu le socle du marketing : il s'agit d'évaluer la valeur d'un client pour l'entreprise en tenant compte de la durée des relations à venir.

La *life time value* mesure l'espérance mathématique de marge (EMM) générée par un client. Elle correspond à la somme des profits nets attendus au cours de la durée de vie d'un client et actualisée à un taux d'intérêt approprié. C'est le nombre de kilomètres, de lavages, la durée totale d'abonnement...

La valeur d'un client (actuel ou potentiel) se mesure comme la valeur actualisée de ses interactions futures avec l'entreprise pendant sa durée de vie, appelée « capital client ».

$$\text{CAPITAL CLIENT} = \text{VA} + \text{VS} + \text{VP} - \text{CR} - \text{CF} - \text{CG}$$

Cette équation permet de mesurer la rentabilité d'un client en intégrant sa valeur stratégique, ses coûts de conquête et de fidélisation :

- ✓ VA = **Valeur actuelle**.
- ✓ VS = **Valeur stratégique**. C'est le profit monétaire que l'on peut attendre autrement que par la relation transactionnelle (achat-vente). Si un client recommande son fournisseur à trois autres



PRINCIPES CLÉS

Le marketing stratégique client a pour objectif de :

- Segmenter et cibler les clients dans une logique de valeur pour le client et pour l'entreprise.
- Développer une relation client satisfaisante et profitable d'abord pour les clients et, par conséquence pour l'entreprise, et non l'inverse.
- Mettre en perspective les objectifs généraux de l'entreprise et la création de valeur pour le client.

personnes (ou sociétés). C'est notamment le principe de la prescription ou du parrainage.

- ✓ VP = **Valeur potentielle**. Elle se détermine à l'aide de coefficients d'actualisation ou d'incertitude qui varient selon le secteur d'activité, la nature du bien ou du client. Elle intègre un écart par rapport à une norme de comportement identifié au niveau du marché global.
- ✓ CR = **Coûts de recrutement**. Ils incluent l'ensemble des efforts commerciaux, marketing ou d'autres services dont a bénéficié le nouveau client. Ce calcul met en évidence que la fidélisation est moins coûteuse que la conquête.
- ✓ CF = **Coûts de fidélisation**. Un client récemment acquis n'est pas pour autant fidélisé à jamais. Est-on sûr que les nouveaux abonnés d'un magazine, gratifiés d'un cadeau de bienvenue, resteront le nombre d'années suffisant pour rentabiliser l'investissement ? Un effort de fidélisation est nécessaire tout au long du cycle de vie client.
- ✓ CG = **Coûts de gestion**. Ils sont plus élevés pour des clients qui passent beaucoup de petites commandes. Ainsi, un client d'une banque émettant beaucoup de petits chèques ou retirant de l'argent à un guichet concurrent suscite plus de coûts de gestion.

Le taux de nourriture

On appelle taux de nourriture la part de chiffre d'affaires réalisée par chaque client par rapport à son potentiel d'achat, car cette part nourrit la part de marché de l'entreprise.

$$\text{Taux de nourriture} = \frac{\text{CA client}}{\text{Potentiel d'achat client}}$$

Il est parfois difficile de connaître le potentiel d'achat du client ; dans ce cas, on procède à une estimation en réalisant une étude auprès de l'ensemble des clients. Une autre manière consiste à évaluer le potentiel en partant de l'évaluation de ses besoins. Selon le secteur, l'estimation des besoins se mesure à partir d'éléments tels que :

- ✓ Masse salariale : besoins en formation ou en recrutement.
- ✓ Flotte de véhicule : besoins en services, en assurances.
- ✓ Type et surfaces du siège social ou des locaux de production : nettoyage industriel.
- ✓ Composition de la famille et âge des enfants : besoins en compte bancaires ou épargne.

Les méthodes de scoring

Pour simplifier, le score est un modèle prédictif associant plusieurs critères « primaires » ou « combinés ». Il est affecté à chaque individu dans la BDD. Il indique la probabilité qu'un client réalise un comportement dans le cadre d'une action précise ou sa profitabilité future.

Le score est l'attribution d'une note, le plus souvent de 1 à 10 (mais cela peut varier) à plusieurs critères qui ont été repérés comme des indicateurs de mesure d'un « bon » client. Le scoring est la méthode qui consiste à attribuer des scores.

La méthode RFM est la plus connue des méthodes de segmentation. Employée principalement par les sociétés de vente à distance, elle retient trois critères :

- ✓ **Récence** : récence des achats dans une période donnée.
- ✓ **Fréquence** : taux de fréquence des achats.
- ✓ **Montant** : montant des commandes.

La méthode FRAT est aussi très souvent employée. Elle retient quatre critères :

- ✓ **Fréquence** : délais entre achats/nombre de commandes sur un temps donné.
- ✓ **Récence** : délai depuis la date d'entrée/date de dernier achat.
- ✓ **Achat** : montant du dernier achat/du panier moyen/de la totalité des achats.
- ✓ **Type** : type de produits achetés (stratégiques/image/rentabilité).

D'autres types de scoring sont réalisés en fonction des besoins de l'analyse clients, tels :

- ✓ **Le scoring d'appétence** envers un produit. Il s'utilise à court terme : par exemple, pour une sélection des clients à une soirée

solides, on prend en compte l'intérêt pour ce type de soirée et la capacité à dépenser de grosses sommes d'argent.

- ✓ **Le scoring de risque.** Il est très utilisé par les organismes de crédit. Il se calcule sur la base d'informations bancaires et de données comportementales du demandeur. Ce score calcule la probabilité d'assurer le remboursement.

La matrice des stratégies clients

Selon les segments identifiés, cinq grandes stratégies clients sont possibles :

- ✓ **Réactiver** ou reconquérir d'anciens clients.
- ✓ **Acquérir** de nouveaux clients ou prospects.
- ✓ **Développer** l'activité de clients.
- ✓ **Accompagner** ou fidéliser les clients à forte valeur ajoutée.
- ✓ **Retenir** les clients.

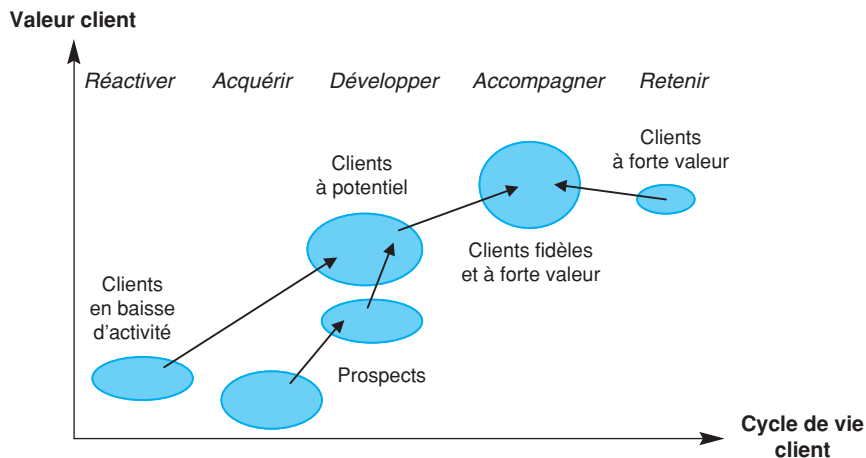
La matrice RADAR a été créée pour répondre aux besoins croissants des entreprises et des directions marketing, soucieuses d'avoir une vision plus stratégique de la relation client. D'ores et déjà, plusieurs entreprises et directions marketing l'utilisent, tant en B to B qu'en B to C.

Elle propose une double approche du marketing client, en étant à la fois une méthode pour fixer des objectifs relationnels par segment cibles et une aide à la prise de décision concernant ces mêmes segments cibles.

Son objectif est de visualiser, sous forme de matrice décisionnelle, le poids de ses marchés cibles et l'équilibre de son portefeuille clients en fonction du cycle de vie client.

Son intérêt est d'être la seule matrice à ce jour permettant de visualiser tout à la fois le poids des segments et l'équilibre du portefeuille client, dans la dynamique du cycle de vie client, au regard des objectifs relationnels, des actions marketing et commerciales et des offres existantes ou à créer. En effet, il n'y a pas, de manière totalement séparée, un marketing de l'offre et un marketing client : l'orientation

Figure 5.3 ■ Matrice RADAR et trajectoires de succès



client, à un niveau stratégique, permet de se poser à nouveau de bonnes questions sur l'actualisation de l'offre et des services personnalisés.

La matrice RADAR se réalise en quatre étapes :

- ✓ **Étape 1.** Définir la valeur de ses clients, de préférence par l'indicateur de taux de nourriture. Tout autre type d'indicateurs peut être pris en compte, selon le secteur d'activité et les moyens d'analyse du capital client mis en œuvre dans l'entreprise. Le taux de nourriture nous semble être le plus judicieux, puisqu'il concerne la part de CA (ou volume) réalisée par l'entreprise par rapport au potentiel de CA (ou volume) du client. Par exemple, c'est la part du CA d'un répartiteur en pharmacie dans chaque officine de pharmacie, ou la part de CA d'une entreprise industrielle chez ses clients. Il nécessite de connaître, ou de pouvoir estimer, le potentiel de ses clients.
- ✓ **Étape 2.** Établir des seuils de valeur client en cohérence avec les objectifs relationnels. Par exemple, dans le secteur de la pharmacie, avoir un taux de pénétration de 80 % dans une officine de pharmacie correspond à être quasiment exclusif, puisque chaque officine travaille avec au moins deux répartiteurs, dont un en cas de dépannage.

- ✓ **Étape 3.** Positionner les familles de clients ainsi déterminées, selon leur valeur (sur l'axe de la valeur) et selon l'objectif relationnel (sur l'axe du cycle de vie client)
- ✓ **Étape 4.** Indiquer le poids de chaque famille par un cercle proportionnel à leur valeur (en CA ou en volume).

Une fois la matrice réalisée, quelques questions clés permettent de définir ses stratégies clients (*check list*).

CHECK LIST : PRÉPAREZ VOS STRATÉGIES CLIENTS

- Quel est le taux d'érosion de notre clientèle ? Ou taux d'attrition ou *churn* ?
- Notre offre (produits ou prestations associées) a-t-elle évolué suffisamment pour relancer ou réactiver d'anciens clients avec succès ?
- Pour développer l'activité de nos clients chez nous, avons-nous des offres susceptibles de faire augmenter leur panier moyen ?
- Avons-nous la possibilité de leur proposer des offres croisées ?
- Pour fidéliser ou accompagner nos clients, qui déjà font le maximum de leur CA avec nous, avons-nous mis en place des prestations personnalisées, un programme de fidélisation... ? Pour éviter le risque d'attrition, avons-nous mis en place un système de surveillance par le suivi d'indicateurs clés ?
- Pour retenir les clients à plus forte valeur, quelles actions avons-nous mis en place ?
- Avons-nous calculé le coût de la perte d'un client, au regard du budget consacré à sa fidélisation ?

► LA GESTION DE LA RELATION CLIENT

Le CRM

Le terme CRM (*Customer Relationship Management*) ou GRC en français (gestion de la relation client) désigne l'ensemble des activités permettant le suivi et la gestion des actions envers les clients et les prospects.

L'utilisation du CRM par l'entreprise permet à celle-ci de noter en temps réel toutes les informations concernant ses clients. Ces données sont accessibles par tous et permettent de répondre et d'anticiper la demande du client.

L'architecture conceptuelle d'une démarche CRM permet avant tout de relier toutes les activités dites de back office, non visibles par le client, avec toutes les activités dites de front office, visibles par le client. L'importance des outils technologiques permet de globaliser l'ensemble des actions et des processus autour du client, mais ne doit pas faire oublier la démarche marketing et commerciale.

Les principaux avantages d'une démarche CRM sont centrés autour du client :

- ✓ Rationaliser et ainsi rendre plus performante son organisation commerciale.
- ✓ Suivre son client de manière personnalisée et individualisée.
- ✓ Suivre de manière qualitative la performance des équipes commerciales (réponses au client, qualité des conseils...).
- ✓ Organiser des opérations ponctuelles auprès de ses clients ou prospects.



PRINCIPES CLÉS

« Le CRM c'est du marketing ! Il n'a rien de novateur, il s'agit d'une stratégie d'entreprise centrée sur ses prospects et ses clients. Ce mot CRM reprend l'ensemble des processus de prospection et de fidélisation existants. La nouveauté aujourd'hui concerne davantage des technologies au service de la gestion de la relation client que des fondamentaux. En effet, il faut penser une stratégie autour de son capital le plus important : ses clients »¹.

1. Citation de Nicolas Genin de Frontcall.

Figure 5.4 ■ Architecture conceptuelle d'un CRM



Source : Y. Lebon, N. Van Laethem, *Le Marketing orienté résultats*, Dunod, 2003.

- ✓ S'adapter complètement à la vie du client en faisant des propositions au bon moment.
- ✓ Optimiser la synergie marketing/vente.

LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS D'UN CRM

- Insérer la gestion de la relation client dans la vision stratégique de l'entreprise.
- Susciter l'adhésion des forces commerciales et marketing à l'outil et aux processus.
- Manager par la valeur client.

On parle de CRM monocanal lorsqu'un seul canal de communication est utilisé auprès des clients, par exemple lorsqu'une société privilégie le contact commercial sans aucune action de marketing direct.

À l'inverse, dès qu'une société communique auprès de ses clients par plusieurs canaux de communication, on parle de CRM multi-canal : c'est la tendance émergente. On parle également d'e-CRM, lorsque le seul canal utilisé est le web.

Toute démarche CRM s'accompagne de bases de données clients qui s'enrichissent au fur et à mesure des campagnes de communication.

Les bases de données marketing

La connaissance intime des clients requiert du temps et se construit tout au long du dialogue établi avec lui. Plus le client donnera de l'information à l'entreprise, plus elle pourra le satisfaire et il sera de mieux en mieux servi. L'intérêt d'une base de données marketing réside dans la capacité à :

- ✓ Stocker des données clients.
- ✓ S'enrichir de nouvelles données.
- ✓ Actualiser les données existantes ou anciennes.
- ✓ Prévoir les comportements.
- ✓ Regrouper, segmenter et analyser différentes données.

Avec l'extension du marketing relationnel, de l'orientation client et du marketing client, la base de données marketing prend une importance stratégique de plus en plus forte. Les BDDM deviennent l'outil décisif pour prendre des décisions qui peuvent être aussi bien stratégique (segmentation, ciblage...) qu'opérationnelle (programmes de conquête ou de fidélisation...).

La base de données marketing devient incontournable dans un système d'informations marketing pour :

- ✓ Utiliser les informations collectées à chaque contact client (visite commerciale, entretien téléphonique, e-mail...).
- ✓ Établir des typologies de plus en plus fines de segments cibles (prospects, clients fidèles...).

- ✓ Définir les moments magiques de la relation client (première commande, première réclamation...).
- ✓ Proposer le bon produit au bon moment au bon client.

► LE MARKETING RELATIONNEL MULTICANAL



PRINCIPES CLÉS

Le marketing relationnel multicanal a pour triple objectif de :

- Créer une relation individualisée avec chaque client ou prospect.
- Développer une relation individuelle et positive en utilisant l'ensemble des canaux de communication disponibles.
- Développer l'activité de l'entreprise par une communication plus cohérente et mieux ciblée.

Le marketing relationnel vise à instaurer une relation durable avec ses clients, voire ses prospects, tout au long du cycle de vie client. Le marketing direct multicanal vise une communication individualisée avec ses clients et prospects, en utilisant des médias ne nécessitant pas le face-à-face. Le marketing relationnel intègre le marketing direct multicanal et la relation en face-à-face.

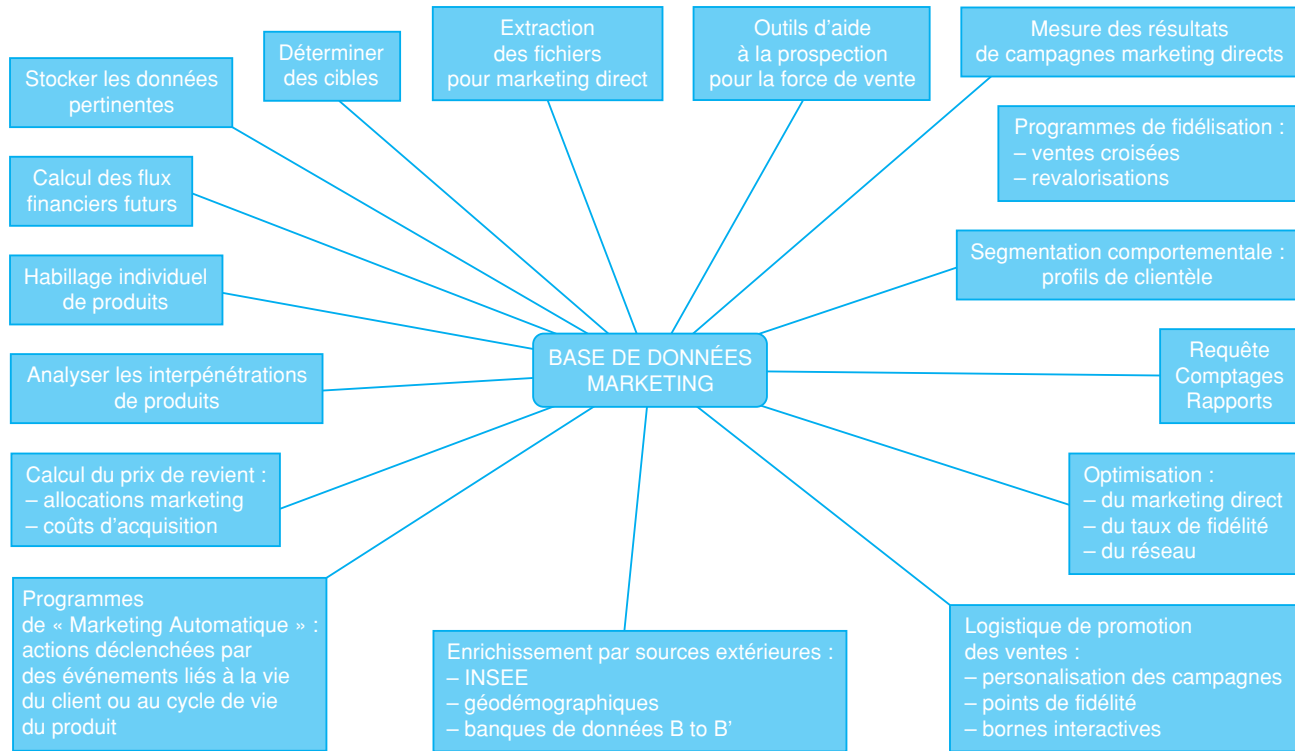
Le marketing relationnel doit pouvoir mettre en évidence des objectifs de relation client individualisés par cible d'où peuvent découler avec précision

les actions et les moyens adaptés : types d'actions de communication, type de canal utilisé et type d'offres proposées.

[Chapitre 14](#)

Le marketing relationnel s'inscrit dans une relation sur la durée, client par client ou type de client par type de client. Un préalable à la mise en œuvre du marketing relationnel est la segmentation des clients avec un ciblage créateur de valeur pour l'entreprise. Sans ce préalable, le marketing relationnel perd de son efficacité.

Figure 5.5 ■ Les rôles d'une base de données marketing



Source : A. Michaux, *Le Marketing de base de données*, Eyrolles, 1993.

Tableau 5.1 ■ Cohérence du marketing relationnel multicanal

Éléments	Exemples
Objectifs	Réactiver, acquérir, développer, accompagner, fidéliser, retenir.
Cibles	Non-clients, prospects, clients occasionnels, clients fidèles, nouveaux clients...
Offres	Offre d'appel, offre de fidélité, produit de base, services associés, offre complémentaire...
Canaux de communication	Face-à-face, téléphone, documentation, web, médias, fax, mailing...
Actions de communication	Publicité, carte de fidélité, courrier, e-mail, newsletter, <i>consumer magazine</i> ...

Agir aux moments magiques

Le marketing relationnel s'inscrivant dans la durée, il est important de penser en termes d'événements au cours du cycle de la relation client. La question à se poser est : « quels sont les événements marquants pour mon client ? ». Il peut s'agir d'événements particuliers, qui n'ont pas trait à sa relation avec le produit fabriqué par l'entreprise, mais qui peuvent avoir une incidence sur la relation. Par exemple, Yves Rocher souhaite l'anniversaire de ses clientes.

Il s'agit de repérer les moments dits magiques car ils sont importants pour le client et toute relation positive pour le client a un impact sur la fidélité de ce même client.

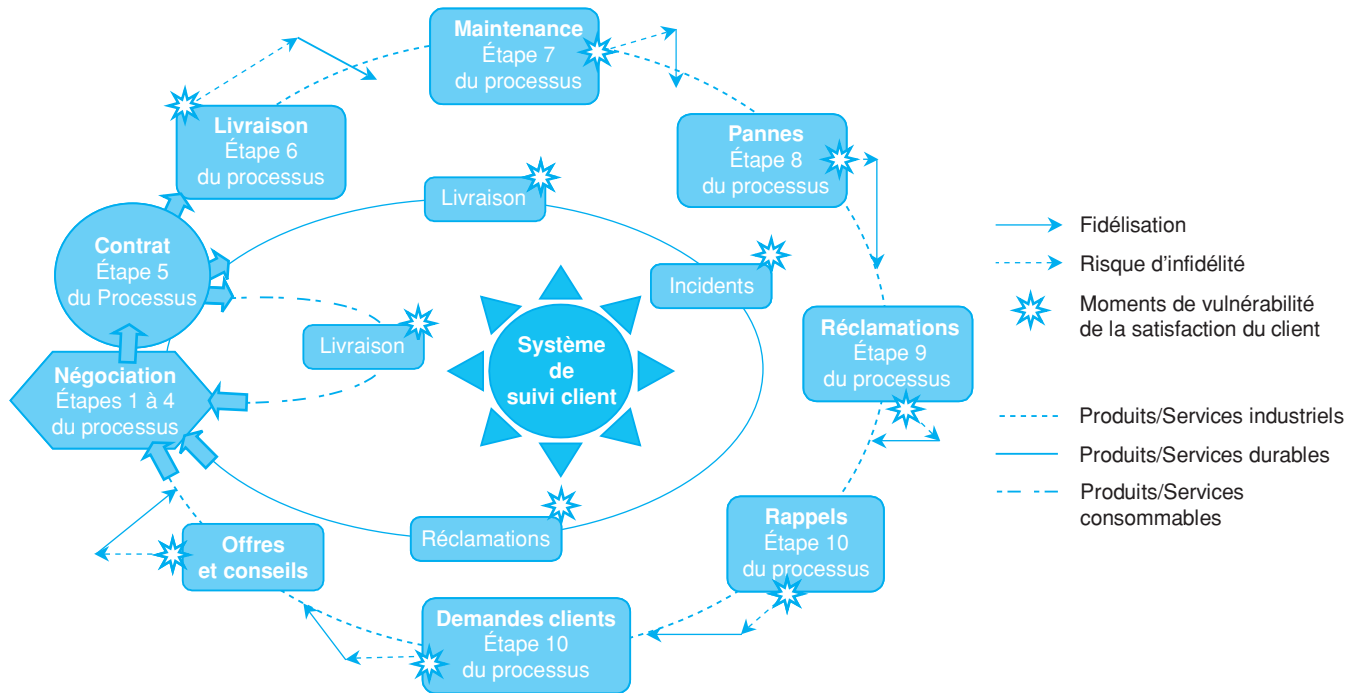
Dans une relation B to B, P. Ohana a identifié plusieurs événements marquants dans la relation du client avec son fournisseur (figure 5.6).

Évaluer le marketing relationnel

La mesure des actions de marketing relationnel permet de :

- ✓ Enrichir la connaissance de la réactivité de ses contacts suite aux différentes actions menées.

Figure 5.6 ■ Moments magiques de la relation client/fournisseur



Source : P. Ohana, *Le Total Customer Management*, Éditions Organisation, Année.

Le marketing client

Du marketing produit au marketing *one to one*
Le marketing stratégique client
La gestion de la relation client

Le marketing relationnel multicanal

- ✓ Mieux connaître le degré d'affinité de ses contacts avec les canaux de communication utilisés.
- ✓ Anticiper les réactions des clients lors de futures actions.
- ✓ Développer une relation client plus fine et plus adaptée auprès de chaque client.

On peut mesurer différents indicateurs, selon ses besoins et son type de clientèle.

Tableau 5.2 ■ Indicateurs de performance du marketing relationnel

Indicateurs		Calculs
Coût du contact	=	$\frac{\text{Coût total de l'opération}}{\text{Nombre de messages émis}}$
Taux de remontée	=	$\frac{\text{Nombre de réponses}}{\text{Nombre de messages émis}}$
Commande moyenne	=	$\frac{\text{CA total commandes}}{\text{Nombre de commandes}}$
Coût d'acquisition du prospect	=	$\frac{\text{Coût total de l'opération}}{\text{Nombre de réponses}}$
Taux de transformation	=	$\frac{\text{Nombre de commandes}}{\text{Nombre de réponses}}$
Coût d'acquisition client	=	$\frac{\text{Coût total de l'opération}}{\text{Nombre de commandes}}$
Point mort	=	$\frac{\text{Coût total de l'opération}}{\text{Marge brute par commande}}$



Le vrai capital de l'entreprise, c'est son capital client.

Chapitre 6

Réaliser des études opérationnelles

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Comment réaliser une étude marketing ?
- ◆ Où trouver les sources d'informations ?
- ◆ À quoi servent les études quali et les études quanti ?
- ◆ Comment présenter les résultats de manière dynamique ?
- ◆ Quelles rubriques doit comporter un bon brief d'études ?
- ◆ Comment bâtir un questionnaire de satisfaction client ?
- ◆ Quelles sont les bonnes questions à poser ?

► RÉALISER UNE ÉTUDE MARKETING DE A À Z



PRINCIPES CLÉS

Les études marketing ont un double enjeu :

- Aider le responsable marketing à prendre des décisions.
- Minimiser les risques des actions marketing.

Leur objectif est d'obtenir, d'analyser et d'interpréter des données de façon formelle et objective, afin de procurer au décideur les informations lui permettant d'agir en connaissance de cause.

Avant de réaliser une étude marketing ou de participer à son élaboration, il est indispensable d'organiser son système d'informations marketing afin de déceler si l'information à rechercher n'est pas déjà acquise. Ainsi, le système d'information marketing contient des sources internes et des sources externes.

Une étude est nécessaire pour rechercher ce qu'on appelle les données primaires, c'est-à-dire rechercher l'information à sa source première : auprès du consommateur, du client ou de la population que l'on désire connaître.

Pour cela, la démarche à suivre est de :

- ✓ Définir précisément l'enjeu marketing de l'étude.
- ✓ Préciser l'objectif de recherche de l'étude afin de choisir la méthodologie adaptée : qualitative ou quantitative.
- ✓ Réaliser le brief d'étude.
- ✓ Piloter la phase de réalisation.
- ✓ Interpréter les résultats de manière à prendre les décisions d'actions.

Définir l'objectif marketing

Les études sont nécessaires à plusieurs étapes de la démarche marketing. Il est particulièrement important de préciser à quel objectif marketing correspond l'étude, c'est-à-dire en quoi elle va servir la réflexion et l'action marketing.

Tableau 6.1 ■ Place des études dans le système d'informations marketing

Sources	Types de données	Exemples
Sources internes	Données internes à l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats des ventes. • Résultats des actions marketing. • Rentabilité, commandes...
	Données issues de partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Informations venant de distributeurs. • Informations venant d'acheteurs.
Sources externes	Données secondaires	<ul style="list-style-type: none"> • État, ministère. • Associations, syndicats professionnels. • Presse. • Rapports annuels, bilans. • Études en souscription.
	Données standardisées	<ul style="list-style-type: none"> • Relevés de points de vente. • Panels distributeurs. • Panels consommateurs.
	Données primaires	<ul style="list-style-type: none"> • Enquêtes quantitatives. • Interviews qualitatives. • Réunion de groupe. • Observation <i>in situ</i>.

Avant de décider quelle étude mener, le responsable marketing doit avoir la réponse à la question : « À quel objectif marketing va servir l'étude ? ».

Ceci permettra de ne mener que des études vraiment utiles, évitera les coûts inutiles et les études qui, finalement, dorment dans un tiroir faute de pouvoir être exploitées.

Voici un tableau récapitulatif (**tableau 6.2**) de différents objectifs marketing selon les différentes missions du responsable marketing.

Les résultats de l'étude servent l'objectif marketing, c'est-à-dire qu'ils alimentent la réflexion, permettent de donner une direction aux actions à entreprendre. Que l'étude soit réalisée en interne ou confiée à un cabinet d'études, l'objectif marketing doit être mentionné.

Quel que soit l'objectif marketing, il est important de dimensionner l'étude en terme de budget par rapport aux enjeux recherchés.

Réaliser des études
opérationnelles

Réaliser une étude marketing de A à Z

Bâtir un questionnaire de satisfaction client
Choisir les bonnes questions

Tableau 6.2 ■ Correspondance entre objectifs marketing et études

Objectifs marketing	Études correspondantes
Gagner des parts de marché sur son secteur.	<ul style="list-style-type: none">• Segmenter son marché.• Explorer de nouveaux concepts.• Identifier de nouveaux besoins clients.• Tester le plan média.
Augmenter le taux de fidélisation client.	<ul style="list-style-type: none">• Évaluer le taux de satisfaction client.• Analyser la valeur client.• Étude concurrentielle.
Repositionner l'image de marque.	<ul style="list-style-type: none">• Tester la création publicitaire.• Étude de positionnement.• Étude d'image.
Redresser l'évolution de chiffre d'affaires sur une ligne de produits.	<ul style="list-style-type: none">• Analyse de la valeur client.• Mesure de la satisfaction client.• Quantifier le marché.• Tester un nouveau produit.• Évaluer l'offre concurrente.
Conquérir de nouveaux segments de consommateurs.	<ul style="list-style-type: none">• Connaître les attentes, usages et attitudes des consommateurs.• Étudier le marché.• Tester son plan média.• Calculer le potentiel du segment.

Ainsi, cette société de services voit le chiffre d'affaires d'une gamme se stabiliser depuis deux ans. La ligne de produits, avec un CA de 2 millions d'euros, représente 4 % du chiffre d'affaires total de l'entreprise. Pour tenter de redresser le cap, le responsable marketing envisage une étude auprès de clients et non clients pour mieux connaître leurs attentes et leurs souhaits dans les années à venir. Le coût global de l'enquête a été estimé à 200 K€. La seule réflexion qui consiste à rapporter le coût de l'enquête au CA réalisé par la gamme ne suffit pas, ni celle qui consiste à estimer l'importance de la gamme selon

la part qu'elle représente dans le CA total de l'entreprise. Avant de mener l'enquête, il est important de se poser les questions suivantes :

- ✓ Cette gamme de service est-elle stratégique pour l'entreprise ? En termes d'image, de potentiel de chiffre d'affaires ou pour booster d'autres gammes plus florissantes ?
- ✓ Cette gamme de service est-elle sur un marché en croissance, un marché en maturité ou en déclin ?
- ✓ Quel gain supplémentaire de chiffre d'affaires peut-on espérer de façon réaliste ?

Enfin, après avoir bien précisé l'objectif marketing de l'étude puis estimé l'intérêt et son enjeu, le responsable marketing peut avancer sur le type d'étude à réaliser.

Choisir entre quali et quanti

Définir l'objectif de recherche consiste à définir l'objectif de l'étude à mener. C'est l'objectif de recherche qui détermine la méthodologie de l'étude et les techniques appropriées. On distingue deux grands types de méthodologie selon l'objectif de recherche, à savoir :

- ✓ **Explorer.** On cherche à connaître, comprendre, décrire, observer. Cet objectif correspond aux questions : Quoi ? Comment ? Qui ? Pourquoi ? C'est le domaine des **études qualitatives**.
- ✓ **Mesurer.** On cherche à évaluer, quantifier, valider, tester. Cet objectif correspond à la question : Combien ? C'est le domaine des **études quantitatives**.

Tableau 6.3 ■ Tableau comparatif entre étude quali et quanti

Explorer La méthode qualitative	Mesurer La méthode quantitative
Répond aux questions du type :	
<ul style="list-style-type: none"> • Comment ? • Pourquoi ? • Pour quelle raison ? • De quelle façon ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Combien ? • À quel niveau ? • À quelle intensité ? • À quel taux ?

Réaliser des études
opérationnelles

Réaliser une étude marketing de A à Z

Bâtir un questionnaire de satisfaction client
Choisir les bonnes questions

Tableau 6.3 (suite) ■ Tableau comparatif entre étude quali et quanti

Explorer La méthode qualitative	Mesurer La méthode quantitative
Quelques exemples :	
<ul style="list-style-type: none"> • Découvrir et comprendre des besoins, des manques, des attentes de la part de consommateurs ou clients. • Connaître l'image d'un produit ou d'un service : ses composants, sa perception immédiate, sa valeur symbolique. • Recenser les attributs d'un produit intervenant dans le choix d'une marque. • Connaître le langage du consommateur utilisé pour la catégorie de produit considérée. • Améliorer ou optimiser la manière de communiquer sur un concept, un packaging ou une annonce, un sponsor TV. • Donner des indications sur le pouvoir évocateur de noms de produit ainsi que leur adéquation au concept étudié. 	<ul style="list-style-type: none"> • Établir les habitudes de consommation des consommateurs (marques achetées, fréquence d'achat, fidélité ou non...). • Mesurer l'accueil d'un concept et de son adéquation au produit après usage. • Évaluer les forces et faiblesses d'un produit vis-à-vis de la concurrence. • Estimer un potentiel de marché pour un nouveau produit. • Évaluer en termes socio-démographiques qui est la cible concernée. • Analyser des données de vente en regard de la concurrence (panels Nielsen-IRI).
Types d'informations à recueillir :	
<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les attentes et les motivations des consommateurs ? • Quelle est l'évolution de leurs besoins dans les cinq années à venir ? • Comment décident-ils leurs achats ? • Comment s'informent-ils ? 	<ul style="list-style-type: none"> • À combien les ventes potentielles sont estimées en volume ou en CA ? • Quel est le taux de satisfaction des clients ? • Quelle part de marché représente le segment de marché ?
Quelques techniques utilisées	
<ul style="list-style-type: none"> • Interviews et entretiens en face-à-face (durée 1 h 30 à 2 heures). • Groupe de consommateurs. • Séance de créativité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaires à questions fermées ou semi-fermées (administrés par courrier, téléphone, e-mails ou sur site). • Panels (consommateurs, distributeurs, utilisateurs). • Baromètres (de satisfaction, d'image).
<p>Source : Cegos</p>	

Réaliser le brief d'études

Que l'étude soit réalisée par un cabinet d'études ou en interne, le brief d'étude est l'outil indispensable à utiliser pour formaliser le projet.

Il s'agit de rassembler les éléments définis ci-dessous (**fiche action 6.1**).

Fiche action 6.1 ■ Le brief d'étude

Titre étude	
Contexte	<ul style="list-style-type: none"> • Quelques rappels sur la société, le produit ou service. • Communication des études précédentes, si étude répétitive (questionnaire, échantillonnage...). • Communication de données secondaires déjà existantes : Études qualitatives sur l'univers concerné. • Comment aborder le problème, quelles hypothèses. • Quel choix méthodologique. • Autres données internes ou externes : Statistiques pour construction de l'échantillon. • Caractéristiques du marché : saisonnalité, régionalisation.
Problématique Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Cadrage précis. • Transformer le problème technique en problème d'étude. • Transformer ses a priori en hypothèses.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Les réponses, résultats attendus.
Cible	<ul style="list-style-type: none"> • Choix de la population à étudier. • La cible est parfois multiple/disjointe. (ex : Aliments pour animaux : le maître plus l'animal). • Elle est parfois multiple/superposée (ex : Aliments infantiles : l'acheteur, l'utilisateur, le prescripteur). • Ou à plusieurs niveaux (ex : Pour une étude en milieu professionnel : Quels établissements, quelle(s) personne(s) à l'intérieur de l'établissement).
Infos à recueillir	<ul style="list-style-type: none"> • Listes de toutes les informations nécessaires afin d'obtenir les résultats attendus.
Contraintes	<ul style="list-style-type: none"> • Délai d'obtention des résultats. • Budget. • Matériel disponible.
Actions standards	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles actions mettre en place en fonction des résultats obtenus.

Le brief a plusieurs avantages, il permet de clarifier l'enjeu marketing, l'objectif de la recherche d'étude, les informations à recueillir, mais aussi de valider le projet de la société d'études.

Le projet remis par la société d'études doit comporter les éléments qui permettent à la fois de valider la bonne compréhension des besoins et la méthodologie utilisée pour l'étude. Il doit être conforme au brief et comprendre au moins les éléments suivants :

- ✓ Rappel du contexte et de la problématique marketing.
- ✓ Objectifs de l'étude.
- ✓ Méthodologie proposée.
- ✓ Échantillon de population retenu.
- ✓ Informations à recueillir.
- ✓ Détails et délais de la réalisation pratique.
- ✓ Budget.
- ✓ Structure détaillée du questionnaire ou projet de questionnaire.
- ✓ Matériel nécessaire pour l'enquête.
- ✓ Type de traitement de l'information recueillie en vue des résultats attendus.

Présenter les résultats de façon dynamique

L'analyse des résultats doit être présentée sous une forme visuelle très facilement et rapidement compréhensible. Mais il s'agit d'une présentation qui doit mettre en valeur l'analyse. Pour cela, elle doit être visuelle et réellement synthétique :

- ✓ Visuelle, elle intègre :
 - Courbe.
 - Mapping.
 - Tableaux.
 - Histogramme.
 - Carte.
 - « Camembert ».
 - « Araignée ».

- ✓ Synthétique, elle met en évidence :
 - Points forts/Points faibles.
 - Priorité d'action.
 - Dangers principaux.
 - Trois points clés.
 - Facteurs de réussite.
 - Compléments nécessaires.

L'IMPACT DE LA PRÉSENTATION

La synthèse des résultats de l'étude vise les objectifs suivants :

- Aider à la prise de décision.
- Faire ressortir les éléments les plus pertinents par rapport au problème marketing de départ.
- Faciliter la lecture et la compréhension.

► BÂTIR UN QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION CLIENT

Piloter les étapes

L'enquête de mesure de la satisfaction client a pour objectif de mesurer quantitativement la satisfaction de ses clients sur l'offre en général mais aussi sur les différents éléments qui la composent. Elle consiste à construire un questionnaire avec des questions fermées ou semi-fermées à un échantillon représentatif et suffisamment important pour que les résultats soient significatifs. L'enquête quantitative permet une évaluation de la satisfaction client.



PRINCIPES CLÉS

La mesure de la satisfaction client est au cœur de l'analyse marketing, car elle permet d'évaluer la valeur client.

C'est en cela qu'elle intéresse le marketing et c'est pourquoi le responsable marketing a tout intérêt à analyser la satisfaction client au regard du degré d'importance des critères mesurés.

Choisir les clients à interviewer

L'objectif est d'avoir un échantillon le plus représentatif de la population. La méthode la plus utilisée par les entreprises est celle des quotas, facile à mettre en place. Il s'agit de représenter dans l'échantillon de population à interroger, le pourcentage de population existante selon les critères retenus.

Prenons l'exemple d'une marque de chocolat. Les consommateurs de la marque sont pour 70 % des consommateurs fidèles, CSP + (fort pouvoir d'achat), plutôt urbains ; pour 22 %, des consommateurs occasionnels réguliers, amateurs de la marque, CSP moyen, habitants de petites et moyennes agglomérations ; pour 8 %, des consommateurs très volatils n'achetant ce chocolat qu'à des occasions festives. Il est décidé de mesurer la satisfaction des consommateurs sur un échantillon de 300 personnes. La méthode des quotas donne :

- ✓ 210 (70 %) consommateurs fidèles.
- ✓ 66 (22 %) consommateurs occasionnels.
- ✓ 24 (8 %) consommateurs volatils.

Construire le questionnaire

Le questionnaire doit suivre un plan précis :

- ✓ **Phase de contact.** L'enquêteur doit se présenter, présenter sa société, l'objectif de l'enquête et la durée de celle-ci.
- ✓ **Question filtre.** Cette question doit permettre de s'assurer que la personne qui répond correspond à la personne souhaitée (responsable des achats ou utilisateur en entreprise, chef de famille...).
- ✓ **Questions allant du plus général au plus particulier.** D'abord les questions de satisfaction globale puis de satisfaction par thèmes.
- ✓ **Questions d'identification.** Elles clôturent le questionnaire.

Il est recommandé d'adapter la longueur du questionnaire au mode de contact retenu :

- ✓ Sur le lieu de vente : 10 minutes.
- ✓ Dans la rue : 10 minutes.
- ✓ En salle : 35 à 45 minutes avec remise d'un cadeau.
- ✓ Au téléphone : 10 minutes.
- ✓ Par voie postale : 15 minutes.

LA FORMULATION DES QUESTIONS

- Le vocabulaire doit être clair et compréhensible par tous.
- La question ne doit pas être double, ni ambiguë.
- La question doit être neutre et ne doit pas induire une réponse.

Recueillir l'information

Trois modes de recueil d'informations sont couramment usités : le courrier, le téléphone, le face-à-face. Comment choisir ?

- ✓ **Le courrier.** Son avantage est qu'il permet de réaliser un envoi en grand nombre, l'éloignement géographique n'est pas un frein. Ce mode est facile à traiter. En revanche, le taux de retour est variable selon l'implication des clients pour la marque ou le produit. Par exemple, pour un produit de formation, taux de retour possible entre 30 et 40 %, ce que nous n'aurons pas pour un produit de consommation courante. Pour optimiser ce taux de retour, deux solutions : faciliter le retour par une enveloppe T prépayée ou bien par la promesse d'un cadeau. Le questionnaire ne doit pas excéder 30 minutes pour ne pas lasser l'interviewé.
- ✓ **Le téléphone.** Ses avantages en font le mode de recueil le plus utilisé. Le contact est personnalisé, les personnes sont assez facilement joignables à condition de connaître leurs horaires de prédilection, le traitement du questionnaire est rapide. En B to B, on peut facilement prendre un rendez-vous téléphonique si la personne n'est pas joignable immédiatement. Il faut alors compter un fichier de 750 à 1 000 contacts pour obtenir 250 à 300 questionnaires réalisés, car il faut tenir compte des barrages téléphoniques, du *turnover* des fonctions et des indisponibilités. Le questionnaire idéal doit être rempli en 10 minutes, exceptionnellement 15.

- ✓ **Le face-à-face.** Son principal avantage réside dans un taux de retour de 100 % et dans la valorisation du client. Mais c'est un mode coûteux, lourd à organiser, notamment pour la prise de rendez-vous. Il est à réserver à quelques clients stratégiques. C'est un mode de recueil plus adapté pour des interviews en profondeur, non pour des enquêtes de mesure. La durée du questionnaire quantitatif peut être de 20 à 30 minutes.

Passer de l'analyse à l'action

La meilleure façon d'exploiter les résultats d'une enquête de satisfaction est de mettre en regard la satisfaction du client et l'importance accordée aux critères.

- ✓ **Première étape.** Attribuer une note à la satisfaction exprimée, par exemple :

très satisfait = 3 ; assez satisfait = 2 ; peu satisfait = 1 ; pas satisfait = 0
ou bien une note de 1 à 10, si on a choisi une échelle d'attitudes.

Une même échelle de note doit être attribuée à l'importance, par exemple :

très important = 3 ; assez important = 2 ; peu important = 1 ; pas important = 0
ou bien une note de 1 à 10.

- ✓ **Deuxième étape.** Calculer la moyenne obtenue sur chaque critère, autant pour la satisfaction que pour l'importance.
- ✓ **Troisième étape.** Reporter sur un graphique à double entrée les notes obtenues. Sur le premier axe, vertical par exemple, on situe les critères selon leur note de satisfaction et, sur le deuxième axe, horizontal, on les situe selon leur note d'importance. Le graphique à deux axes fait apparaître quatre quadrants :
 - Le quadrant 1 : forte satisfaction – forte attente
 - Le quadrant 2 : forte satisfaction – faible attente
 - Le quadrant 3 : faible satisfaction – forte attente
 - Le quadrant 4 : faible satisfaction – faible attente
- ✓ **Quatrième étape.** Passer de l'analyse à l'action.

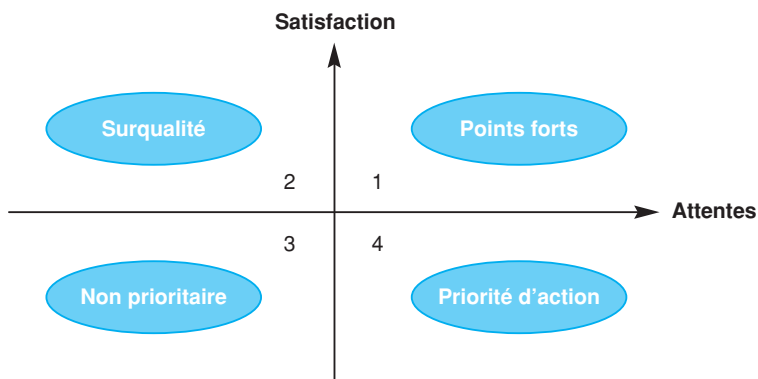
Les critères situés dans le quadrant 1 représentent les points forts de l'entreprise. Ce sont les points de différenciation concurrentielle qui assoient le positionnement de l'entreprise sur son marché. N'hésitez pas à le faire savoir !

Les critères situés dans le quadrant 2 sont des points de très grandes satisfactions. Il y a sans doute une part de surqualité. Il est nécessaire de reporter une part des moyens attribués à ces critères sur d'autres qui sont dans les quadrants 3, notamment.

Les critères situés dans le quadrant 3 sont des points de grand danger pour l'entreprise. Ils sont à traiter de façon prioritaire. Un plan d'actions très opérationnelles et à court terme est à envisager avec des indicateurs précis à atteindre.

Les critères situés dans le quadrant 4 sont des points à traiter, mais non de façon prioritaires puisque les attentes sont faibles.

Figure 6.1 ■ Analyse attentes/satisfaction



LA RÉALISATION EN INTERNE

Lorsque les questionnaires sont réalisés en interne, il est important de penser au mode d'exploitation des données. Il est possible d'utiliser le tableur Excel, mais on peut aussi faire l'investissement de logiciels de traitements de données comme Sphinx, par exemple.

► CHOISIR LES BONNES QUESTIONS



PRINCIPES CLÉS

L'interview d'un client requiert :

- Un questionnaire ou un guide d'entretien facile à suivre et à comprendre avec des questions claires pour le client.
- Une attitude de l'enquêteur qui permette au client de s'exprimer en toute quiétude et sans influence.

Deux modes d'interviews sont possibles :

L'interview dit qualitatif, qui permet une analyse en profondeur : il dure environ une à deux heures et est fait essentiellement de questions ouvertes et de relances de la part de l'enquêteur. L'objectif est de connaître et comprendre les besoins actuels ou futurs des clients, ses valeurs, ses préférences etc.

Le questionnaire dit quantitatif, qui permet de mesurer ou d'évaluer en nombre ou en pourcentage de population les besoins des clients, les préférences etc.

Varier les types de questions

Dans un questionnaire quanti comme dans une interview quali, il est important de varier la formulation et le type de questions, en particulier pour les questionnaires longs. Pour cela, il est conseillé de :

- ✓ Alternier logiquement les questions.
- ✓ Regrouper les questions par thèmes.
- ✓ Alternier les questions courtes et les questions longues.
- ✓ Donner un rythme au questionnaire.

Pour une meilleure organisation des questions, il est recommandé de :

- ✓ Commencer par une question générale (pour couvrir un champ de réponses spontanées), puis enchaîner avec des questions de plus en plus précises.

- ✓ Poser les questions en ordonnant les thèmes de la façon suivante :
 - Comportement (usages et attitudes).
 - Attentes.
 - Connaissance.
 - Satisfaction.
 - Image.
 - Intention d'achat.

VÉRIFIER LES POINTS CLÉS

- Vérifier la cohérence entre les questions et les informations que l'on souhaite obtenir.
- S'assurer que les questions sont univoques et claires.
- Éviter les questions induites dont la réponse est supposée.

Formuler les questions

Les différents types de questions sont plus ou moins appropriés selon l'information souhaitée et le type de questionnaire.

Les questions ouvertes

Elles doivent être totalement neutres et laisser le client s'exprimer comme il le souhaite. Généralement elles commencent par : qui, que, comment, où, pourquoi ? Par exemple : dans une étude de notoriété spontanée, la question sera : « Quelles marques de chocolat connaissez-vous ? »

La question dichotomique

Elle propose un choix entre deux réponses, souvent oui/non. Cette question permet, dans un questionnaire de satisfaction client, de s'assurer que le client a bien acheté le service ou le produit. Par exemple : « Avez-vous acheté cette marque au cours des trois derniers mois ? » oui/non

La question multichotomique

Elle permet de faire un choix entre plusieurs critères mais avec une seule réponse possible. Ainsi, dans une étude de test de concept, la question pourrait être celle-ci : « Parmi les trois possibilités suivantes, quelle est votre préférée ? ».

La question à classement

Elle permet d'ordonner par priorité ou par ordre d'importance le choix de réponse. Dans un questionnaire d'étude des besoins clients, elle permet de hiérarchiser le degré d'importance des critères. Par exemple : « Parmi les critères suivants, classer par ordre de 1 à 5, ceux qui ont le plus d'importance pour vous »

Les questions à échelle d'intensité

Elles sont les plus souvent utilisées dans les questionnaires de satisfaction client et permettent une bonne évaluation du degré de satisfaction. Par exemple : « Êtes-vous plutôt :

- Très satisfait ?
- Assez satisfait ?
- Peu satisfait ?
- Pas satisfait du tout ? »

Cette question à échelle peut également se présenter sous la forme de pictogrammes : 😊😊 ; 😊 ; 😞 ; 😊😊.

LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Il est important de mettre en place des échelles équilibrées, ayant autant de possibilités négatives que positives.
- Choisir une échelle impaire peut permettre au client de se réfugier vers une réponse neutre « moyennement satisfait » et n'être qu'une non-réponse. En choisissant une échelle paire, on force le client à prendre position.

Les questions à échelle d'attitudes permettent au client de se positionner sur une grille d'accord ou de notes. Par exemple, pour évaluer la satisfaction vis-à-vis du confort du TGV, on demande au client de se situer sur une échelle de - 2 (très inconfortable) à + 2 (très confortable).

Les questions à choix multiples permettent de sélectionner plusieurs critères. Par exemple, dans une étude de notoriété assistée, on posera la question ainsi : « Parmi les marques suivantes, quelles sont celles que vous connaissez ? ».

Les questions à échelle de fréquence permettent d'évaluer la fréquentation moyenne d'un point de vente ou la fréquence moyenne d'achat ou d'utilisation d'un produit. Par exemple : « Tous les combien achetez-vous en moyenne une voiture ? »

- Une fois tous les deux ans ou plus souvent.
- Une fois tous les trois ans environ.
- Une fois tous les quatre ans environ.
- Une fois tous les cinq ans ou moins souvent.

Les questions à échelle d'accord comportent une échelle d'accord et un ensemble de propositions. Par exemple, dans une enquête sur un service client, la question pourrait être celle-ci : « Je vais vous citer un certain nombre de phrases. Pour chacune d'elles, vous me direz si vous êtes :

- Tout à fait d'accord.
- D'accord.
- Pas tout à fait d'accord.
- Pas d'accord du tout.



Le but recherché d'une étude marketing est de détecter les tendances fortes de demain et non de parfaire une analyse détaillée sans prospective.

Chapitre 7

Mettre en place une veille efficace

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Comment développer la veille marketing ?
- ◆ Quels sont les différents types de veille ?
- ◆ Comment mettre en œuvre le benchmarking ?
- ◆ Comment animer un réseau de veilleurs ?
- ◆ Comment recueillir, traiter et diffuser l'information ?
- ◆ Quels sont les principaux outils de la veille concurrence ?
- ◆ Comment mener une écoute client ?
- ◆ Comment organiser la veille environnementale ?
- ◆ Quels outils utiliser pour la veille sur Internet ?

► DÉVELOPPER LA VEILLE MARKETING



PRINCIPES CLÉS

- La veille est un système d'écoute permanent du marché. Elle permet de recueillir des informations prospectives sur l'environnement de l'entreprise.
- Avoir un système de veille performant, c'est se donner les moyens de rester à la pointe de l'information et ainsi de capter en premier les évolutions du marché.
- Les trois activités de la veille sont : acquérir, traiter et diffuser l'information.

Être à l'écoute du marché, c'est faire de la veille sur quatre axes :

- ✓ **Veille commerciale.** Elle porte sur les clients et les fournisseurs. La veille client est commune aux services marketing et commerciaux. La veille fournisseurs concerne plus le marketing et les achats.
- ✓ **Veille concurrentielle.** Elle porte sur les concurrents directs et les entrants potentiels. Elle est également commune aux services marketing et commerciaux.
- ✓ **Veille technologique.** Elle concerne les recherches sur les nouveaux produits ou services, les matériaux, les systèmes d'information, etc.

C'est une veille réalisée par Recherche et Développement ou les bureaux d'études. Quand elle concerne les processus, notamment de relation client, elle intéresse le marketing et l'outil privilégié est le benchmarking.

- ✓ **Veille environnementale.** Elle porte sur le reste de l'environnement de l'entreprise : les nouvelles lois, directives, les lobbys, etc. très souvent le marketing est moteur de cette veille ou un service spécialisé en veille stratégique.

Panorama des types de veille

Pour chacune des quatre familles de veille, concurrentielle, commerciale, technologique et environnementale, un certain nombre d'axes de surveillance sont à privilégier. Le responsable marketing a tout

intérêt à identifier les informations à surveiller en priorité selon son secteur d'activité ou ses clients, par type de veille et à indiquer ses sources favorites.

Fiche action 7.1 ■ Types de veille et axes de surveillance

Type de veille	Axes de surveillance	Vos sources
Veille technologique	<ul style="list-style-type: none"> • Acquis scientifiques • Matériaux • Systèmes d'information • Innovation technologique • Dépôts de brevets • Produits • Procédés • Processus de relation client 	
Veille concurrentielle	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégies concurrentielles • Nouveaux entrants • Concurrences indirecte et générique • Politique prix • Innovations en cours • Clients communs 	
Veille commerciale	<ul style="list-style-type: none"> • Évolution des marchés • Tendances de consommation clients • Modification des processus de décision • Relation client/entreprise • Relations entreprises/fournisseurs • Solvabilité des acteurs du marché • Main-d'œuvre : évolution des compétences 	
Veille environnementale	<ul style="list-style-type: none"> • Évolutions sociologiques • Environnement politique • Influences culturelles • etc. 	

Benchmarking et outils de veille

Parmi les sources de la veille, on peut distinguer :

- ✓ Les sources formalisées telles les parutions, les banques de données qui livrent régulièrement des informations et qui sont identifiables facilement.
- ✓ Les sources dites informelles, car elles livrent l'information au cas par cas et plus sous le coup d'opportunités que suite à une recherche méthodique. 80 % des informations utiles proviennent des sources dites informelles, un peu moins en veille technologique (60 %).
- ✓ Le benchmarking.

Les sources formalisées et informelles

Lorsque vous engagez une veille active sur un sujet, identifiez quels sont les types de sources auxquelles vous pouvez avoir recours (**fiche action 7.2**) :

Le benchmarking

« Le benchmarking (ou étalonnage concurrentiel) est une méthode d'évaluation des produits, des méthodes ou des processus, par rapport aux meilleurs reconnus dans leur catégorie. Il permet à l'entreprise de fixer des objectifs de progrès sur la base de critères d'excellence. »¹

LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Poser des objectifs ambitieux.
- Définir précisément le domaine à benchmarker.
- Bien cibler les entreprises partenaires.
- Déterminer les écarts de résultats.

1. Définition fournie par le Benchmarking Club de Paris.

Fiche action 7.2 ■ Identifier les sources de la veille

Sources	Vos choix
Les sources formalisées	
Institutions professionnelles	
Presse professionnelle	
Presse grand public	
Ouvrages	
Informations légales	
Banques de données	
Brevets	
Institut d'études	
Les sources informelles	
Concurrence	
Fournisseurs et sous-traitant	
Missions et voyages d'études	
Expositions et salons	
Colloques et congrès	
Étudiants et stagiaires	
Prestataires extérieurs	
Réseau relationnel	

Pour mettre en place un processus de benchmarking, respectez les étapes suivantes (**fiche action 7.3**) :

- ✓ **Comprendre** et connaître en détail son propre fonctionnement et sa propre structure (ce premier point étant essentiel). Pour cela, vous devez pouvoir cerner vos points forts et vos points faibles, vos ressources, vos contraintes.
- ✓ **Cibler** les organisations que vous souhaitez benchmarker. Il est nécessaire qu'elles puissent être comparables à votre entreprise,

Fiche action 7.3 ■ Mise en place d'un processus de benchmarking

Étapes	Vos actions	Vos délais	Vos acteurs
Comprendre			
Cibler			
Planifier			
Collecter			
Comparer			
Mettre en œuvre			
Contrôler			

en termes de taille, de secteur d'activités, de clients ou d'organisation.

- ✓ **Planifier** l'étude : identifier les domaines à évaluer ; définir les objectifs et les critères à utiliser ; sélectionner le type de benchmarking approprié, les partenaires de l'étude ; définir un projet ; obtenir les moyens financiers et humains nécessaires à l'étude ; rechercher le consensus et l'engagement des parties prenantes à cette étude.
- ✓ **Collecter** les données : rassembler les données et informations sur la performance de son organisation ; sélectionner les partenaires, développer avec eux une compréhension commune des procédures à mettre en œuvre, s'entendre sur la terminologie et sur les mesures de la performance choisies ; définir un questionnaire, le distribuer à tous les partenaires ; entreprendre la collecte des différentes données.
- ✓ **Comparer** sur ces bases ses performances à celles des autres organisations. Pour cela :
 - Identifiez les points sur lesquels vous observez des écarts et pouvez progresser.

- Évaluez les informations et procédez à leur analyse (à l'aide de graphiques, tableaux, etc.).
 - Repérez les écarts de performance avec les « meilleurs » praticiens, recherchez les raisons de ces écarts, assurez-vous que les explications sont crédibles (normaliser si nécessaire les mesures effectuées pour gommer des écarts dus à d'autres facteurs que l'inefficacité...).
 - Identifiez les moyens d'amélioration possibles.
- ✓ **Mettre en œuvre** les changements nécessaires pour réduire les écarts de performance constatés. Après avoir identifié les mesures à prendre, examinez la faisabilité des recommandations et assurez-vous de la possibilité de les mettre en œuvre pour réduire les écarts de performance.
- ✓ **Contrôler** le plan de progrès mis en place avec des indicateurs de résultats précis, atteignables, échéancés.

Animer un réseau de veilleurs

Une bonne part de la veille réalisée par les responsables marketing est partagée avec les commerciaux et leurs managers. Plutôt que chaque service mène tant bien que mal sa propre veille avec, la plupart du temps, ses propres sources et outils, il vaut mieux mettre en commun les outils, les sources et les informations.

Deux axes sont à privilégier :

- ✓ La veille concurrentielle.
- ✓ La veille client.

LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

N'oubliez pas ce qui fait la réussite d'un réseau de veille :

- La transmission régulière d'informations.
- L'échange de données.
- L'utilisation des sources existantes.
- L'accès aux informations partagées.

Pour obtenir une veille efficace sur l'ensemble des domaines qui touchent de près ou de loin votre activité, vous pouvez créer et entretenir un réseau de veilleurs. En effet, votre activité de responsable marketing vous amène à être à l'écoute des évolutions et ce, dans beaucoup de domaines. Vous n'avez pas forcément les compétences pour comprendre et sélectionner les tendances fortes dans tous les domaines. C'est pourquoi un réseau de veilleurs vous permet d'élargir votre propre veille :

1. Créez votre « Réseau d'Acteurs de la Veille ». C'est un réseau relationnel de personnes de compétences diverses, qui pourront vous apporter des informations fiables : commerciaux, clients, service R & D, acheteurs et/ou fournisseurs, prescripteurs, prestataires, experts juridiques.

2. Entretenez et enrichissez ce réseau. En donnant des informations pour en recevoir, en gardant le contact en quasi-permanence, en remerciant pour les informations transmises, et surtout, en misant sur la confiance réciproque.

Solliciter les informations

Envoyer un e-mail aux trois ou quatre commerciaux faisant partie de son réseau d'acteurs : « J'ai entendu parler d'une nouveauté en préparation chez notre concurrent X. Avez-vous, de votre côté, des informations ? Que pouvez-vous m'en dire ? »

Demander aux commerciaux de son réseau d'acteurs de réaliser une mini-enquête auprès de quelques clients (3 à 5) avec quelques questions ouvertes : « De quelles innovations auriez-vous entendu parler ? Qu'est-ce qui vous intéresserait dans cette innovation ? Qu'attendez-vous de notre société ?... »

Organiser une réunion annuelle d'échanges

Une réunion annuelle regroupant quelques personnes de R & D et des commerciaux (si possible, ceux faisant partie de son réseau

d'acteurs de la veille car cela les valorise). Les thèmes peuvent être différents selon les années :

- ✓ Un brainstorming sur toutes les idées, en faisant une synthèse finale sur ce qui semble être de fond. Le facteur clé de succès : que R & D, commerciaux et marketing soient d'accord sur la synthèse finale, c'est le signe que l'idée est sûrement à creuser.
- ✓ Une idée particulière à creuser sous l'angle de la recherche technologique, ergonomique et sous l'angle de l'adéquation aux besoins clients. Le facteur clé de succès est que chacun comprenne l'intérêt de travailler ensemble sur un développement de produit ou de service.

Susciter l'envie de participer à la veille marketing

Envoyer une à deux fois par an à l'ensemble des commerciaux la liste de toutes les informations disponibles au service marketing (études, presse, newsletter de site) en laissant aux commerciaux le soin de faire la demande, soit d'une synthèse d'une étude, soit d'articles sur un concurrent... Le facteur clé de succès : que la demande vienne des commerciaux et que la réponse soit rapide (48 h).

Ces trois principes ont été développés et fonctionnent très bien, s'ils sont effectivement mis en place et réalisés : cela est de la responsabilité du responsable marketing.

Le responsable marketing ne doit pas « baisser les bras » à la première déception : une seule réunion, une année et ensuite plus rien ; cela ne sert à rien. Un envoi des informations marketing aux commerciaux, une année et rien ensuite : cela ne sert à rien non plus. C'est la régularité et la permanence qui vont créer l'interaction efficace des différents services. Pour l'envoi d'informations marketing : selon le degré de résistance au marketing, cela peut être un succès dès le premier envoi ou au bout de deux ans.

Structurer la veille environnementale

La veille environnementale est très diversifiée. Parfois les informations arrivent alors qu'on ne les attendait pas, il faut être prêt à tout instant, en veille continue.

La recherche sur Internet et le réseau relationnel sont les deux modes les plus appropriés à la veille environnementale.

Pour chacun des environnements cités, nous vous proposons une liste de questions pertinentes. À vous d'y répondre et d'identifier les sources où trouver les informations : réseau de veilleurs, colloques, salons, Internet, publications, etc.

Pour cela, une fiche action peut être réalisée pour chacun des environnements :

Fiche action 7.4 ■ La veille environnementale

Questions	Source	Date de l'information	Valeur de l'information	Diffusion

L'environnement technologique

- ✓ Quelle évolution technologique peut modifier nos processus de production ?
- ✓ Quelles innovations techniques auront un impact sur l'évolution de nos offres ?
- ✓ Quelle technologie externe à notre marché et à ses produits pourrait influencer fortement notre domaine d'activité ?
- ✓ Les influences technologiques détectées auront-elles, à plus ou moins long terme, une incidence sur : nos coûts, nos prix, notre R & D, nos processus, nos clients, nos distributeurs ?

L'environnement réglementaire

- ✓ Quelle réglementation à venir peut-elle avoir une incidence pour notre activité ? Incidence positive ou néfaste ?

- ✓ Y a-t-il des réglementations ou lois qui peuvent affecter les comportements de nos clients ou prospects ?
- ✓ Quels sont les aspects réglementaires propres à notre secteur qui méritent d'être surveillés de près ?
- ✓ Au-delà de notre secteur d'activité, y a-il des réglementations ou lois pouvant avoir un impact sur notre système de distribution, sur notre communication et nos promotions, sur notre politique prix, sur nos fournisseurs ?
- ✓ Dans le cas d'activité à l'international, quelles sont les lois et réglementation en vigueur dans les autres pays ?

L'environnement socio-démographique

- ✓ Les tendances démographiques actuelles ont-elles une influence directe sur notre activité ?
- ✓ Compte tenu des évolutions démographiques constatées, notre stratégie actuelle est-elle correcte, ou devons-nous la revoir ?
- ✓ L'évolution de la démographie doit-elle nous amener à repenser nos cibles clients ?

L'environnement international

- ✓ Quelles sont les incidences de l'Union Européenne sur notre secteur ?
- ✓ Sommes-nous dépendants d'importations de matières premières ou de composants ?
- ✓ Quelle est la situation économique et politique des pays avec lesquels nous sommes en relation ?
- ✓ De quelle manière la concurrence internationale nous menace-t-elle ?
- ✓ La globalisation des marchés nous affecte-t-elle déjà ? Nous affectera-t-elle demain ? Comment s'y préparer ?

L'environnement économique

- ✓ Quel est le taux de croissance du PNB ? Quelle incidence avons-nous remarqué sur notre secteur ?

- ✓ Quels sont les autres secteurs économiques dont la croissance est à surveiller car ils sont des indicateurs pertinents pour notre domaine d'activité stratégique ?
- ✓ Quelle est la tendance d'évolution des prix ?
- ✓ De quelle manière la situation économique affecte nos clients ?
- ✓ Face à la croissance ou au ralentissement économique, comment réagissent nos concurrents ?

L'environnement politique

- ✓ Quelle influence peut avoir un changement de politique gouvernementale pour notre secteur ?
- ✓ Quelles mesures politiques peuvent impacter nos prix, taux de marge, politique de communication etc. ?
- ✓ Les associations de consommateurs sont-elles influentes dans nos domaines d'activité ?
- ✓ Quels lobbies nous menacent-ils ou au contraire nous favorisent-ils ? Comment s'y préparer ?

Traiter et évaluer l'information

Traiter l'information, c'est créer l'intelligence. Pour cela, il est nécessaire de :

- ✓ Rassembler l'ensemble de l'information recueillie par les différents canaux.
- ✓ Réaliser une synthèse cohérente et porteuse de sens pour les utilisateurs.

Le traitement de l'information nécessite une évaluation des sources et de l'information (**fiche action 7.5**). Pour cela, le responsable marketing va évaluer sous deux angles les informations recueillies :

- ✓ **La valeur de la source**, au travers de cinq critères : fiabilité, richesse, fraîcheur ; accessibilité et confidentialité.

- ✓ **La valeur de l'information**, avec trois critères principaux : l'utilité pour comprendre, agir et réduire les incertitudes ; l'importance pour prendre une décision ; la finesse de l'analyse et des données.

Fiche action 7.5 ■ Évaluation de l'information

Critères		/-	--
Valeur de la source			
Fiabilité			
Richesse			
Fraîcheur			
Accessibilité			
Confidentialité			
Valeur de l'information			
Utilité			
Importance			
Finesse			

Capitaliser et diffuser les informations

Vous disposez à présent de votre information. La capitaliser signifie lui donner une valeur supplémentaire. Pour cela, il est nécessaire de :

- ✓ **Préciser le lien, la date et la source.** En effet, qu'en irait-il de votre crédibilité personnelle s'il apparaissait sous votre signature un communiqué de presse capturé sur Internet. Imaginez la réaction en chaîne, si le document était envoyé vers l'extérieur !
- ✓ **Réaliser une synthèse** pour une première lecture : ce qu'il faut savoir, ce qu'il faut retenir.

La capitalisation des informations effectuée est inutile si elle n'est pas accessible. Trop d'informations tue l'information ; veillez donc à ne diffuser les données qu'aux personnes qui en ont besoin et qui sont concernées, dans un souci de ne pas submerger les autres.

Mettre en place
une veille efficace

Développer la veille marketing

Renforcer la veille concurrentielle
Affiner la veille clients
Développer la veille sur Internet

Pour cela, posez-vous les questions suivantes (**fiche action 7.6**).

Fiche action 7.6 ■ Diffuser l'information

Quelle information ?	À qui ?	À quelle fréquence ?	Sous quelle forme ?

Pour diffuser les informations, vous avez plusieurs possibilités :

- ✓ Pour une information ponctuelle, choisissez le mail ou le fax pour un article de presse par exemple.
- ✓ Utilisez la liste de diffusion vers un groupe préalablement identifié comme demandeur d'informations.
- ✓ Proposez le système d'abonnement. Envoyez à l'ensemble de l'entreprise un premier message porteur d'informations sur la veille et proposez-leur de s'abonner. Les informations veille seront alors transmises exclusivement à vos abonnés.

CONSEIL D'EXPERT

Pour mettre facilement à disposition vos informations, créez votre site veille :

- Constituez un dossier thématique.
- Déposez-le sur Intranet ou dans les dossiers publics.
- Déterminez des droits d'accès.

► RENFORCER LA VEILLE CONCURRENTIELLE

Évaluer ses concurrents

Vous avez besoin d'identifier des données quantitatives (CA, part de marché...) sur vos concurrents mais aussi qualitatives (stratégie, positionnement...). La plupart du temps, « chacun connaît » les concurrents, mais chacun n'a pas forcément la même information. Quand les sources sont publiées, on y a accès, mais parfois les sources sont informelles et il vous est nécessaire de regrouper l'information.

La **fiche action 7.7** permet de recenser l'ensemble des données à collecter par concurrent. Remplissez une fiche par concurrent.



PRINCIPES CLÉS

La veille concurrentielle consiste à « espionner » ses concurrents pour :

- Obtenir des informations confidentielles sur leur stratégie.
- Anticiper des baisses de prix ou des innovations.
- Se comparer aux meilleurs.

Fiche action 7.7 ■ Évaluer la concurrence

Informations à recueillir	Concurrent
1. Taille et évolution	
2. Part de marché et évolution	
3. Offre, largeur, caractéristiques, avantages compétitifs, prix	
4. Système de distribution	
5. Objectifs majeurs	
6. Stratégie pour les atteindre	
7. Compétences clés	
8. Stratégie de communication	
9. Attitude et stratégie vis-à-vis de nous	
10. Cœur de cible	

Se comparer à ses concurrents

Réaliser une veille concurrence ne se borne pas à recueillir des informations. Le traitement de l'information et le plan d'ensemble des données à recueillir sont aussi nécessaires.

Établissez une fiche générale de comparaison avec vos deux principaux concurrents. Elle vous sera utile pour :

- ✓ Lister les informations nécessaires pour comparer votre offre avec celle de vos principaux concurrents.
- ✓ Demander à votre réseau de veilleurs de rechercher les données manquantes.
- ✓ Évaluer votre offre et celle de vos concurrents.
- ✓ Détenir des informations comparables pour travailler sur différents axes stratégiques, tel que le positionnement.

L'importance relative de chacun des critères peut être évaluée par une échelle d'appréciation (de - - - à + + +) ou de notation, comme ici de 1 à 5.

L'objectif de cette fiche est de se comparer aux deux principaux concurrents par gamme de produits ou par marque ou bien, dans certains cas, par produit.

Cette fiche permet de suivre les évolutions de la concurrence dans tous les aspects du mix-marketing et d'en deviner la stratégie.

► AFFINER LA VEILLE CLIENTS



PRINCIPES CLÉS

Pour faire remonter les informations, plusieurs outils sont propices :

- La fiche client.
- La comparaison des profils client.
- L'écoute client.

La veille clients fait partie de la veille dite commerciale. Elle est de plus en plus stratégique avec l'avènement du marketing client. Une bonne partie de la veille client passera de plus en plus par les bases de données et l'analyse statistiques des comportements.

Fiche action 7.8 ■ Se comparer aux concurrents

Importance relative	Critères		Notre entreprise					Concurrents									
								Concurrent 1					Concurrent 2				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Produit	Technicité															
		Qualité															
		Régularité															
		Performance															
		Référence															
		Services associés															
	Prix	Prix															
		Conditions															
		Remise															
	Distribution	Organisation															
		Compétences															
		Disponibilité															
		Délai de la réponse															
		Logistique															
	Promotion	Moyens															
		Support															
		Manifestation															
		Notoriété															
		Image															

Source : Cegos

Malgré tout, le contact humain entre les acteurs de l'entreprise et les clients restent toujours une source inépuisable pour détecter des évolutions. C'est pourquoi il est important pour le responsable marketing de faire remonter les informations.

Formaliser l'information client

Êtes-vous sûrs de bien connaître vos clients ? Tant au marketing qu'au commercial ? Chaque service connaît bien les clients, évidemment, mais chacun avec ses propres lunettes : le marketing connaît bien les segments de clients, leurs attentes, leur degré de satisfaction, leurs affinités, etc. Le commercial connaît chacun de ses clients individuellement, ses capacités de négociation, son comportement et parfois ses hobbies. Le responsable des bases de données, quant à lui, détient toutes les statistiques possibles.

La fiche client

Voici une fiche client type (**fiche action 7.9**).

Fiche action 7.9 ■ La fiche client

Questions types	Vos réponses
Caractéristiques client ?	
Comment utilisent-ils nos produits/services ?	
Où obtiennent-ils des informations sur notre secteur/nos produits ?	
Où achètent-ils ?	
Quand achètent-ils ?	
Pourquoi achètent-ils ?	
Comment achètent-ils ?	

- ✓ Caractéristiques client :
 - Taille de l'entreprise.
 - Intégrateur ou utilisateur...
- ✓ Comment utilisent-ils nos produits ?
 - Niveau de service demandé.
 - Niveau de performance.
 - Délais souhaités.
- ✓ Comment achètent-ils ?
 - Processus d'achat : initiateurs, influents, décideurs, acheteurs, utilisateurs.
 - Quantités.
 - Termes.
 - Procédure de sélection.

L'analyse comparative clients

L'analyse comparative des clients (**fiche action 7.10**), ou plutôt, des profils de clients, permet d'engager un partage des informations entre les commerciaux, les services de relation client et le marketing. À partir de critères retenus par le marketing, il s'agit d'en recenser les évolutions les plus marquantes.

Mener une écoute client

L'écoute client consiste à poser quelques questions à un nombre peu important de clients pour obtenir des réponses aux questions du marketing.

Cette technique permet de comprendre les petites insatisfactions des clients, tester de nouveaux concepts et analyser finement et qualitativement certains points du mix d'un produit ou d'un service. C'est un mode très utile et instructif en milieu industriel, car :

- ✓ Les études de marché structurées sont parfois lourdes et difficiles à mettre en place.
- ✓ On a le retour direct du terrain, sans intermédiaire : on « sent mieux » le client.
- ✓ L'écoute client renforce la collaboration client / fournisseur.
- ✓ Il permet au marketing de consolider ses relations avec les commerciaux.

**Mettre en place
une veille efficace**

▶ Développer la veille marketing
Renforcer la veille concurrentielle

Affiner la veille clients

Développer la veille sur Internet

Fiche action 7.10 ■ Grille comparative clients

Critères d'évaluation	Profil client 1	Profil client 2	Profil client 3	Profil client 4
Attentes prioritaires				
1				
2				
3				
Attentes secondaires				
1				
2				
3				
Produit/Service attendu				
Promotions souhaitées				
Performance attendue				
Prix psychologique				
CA potentiel				
Rentabilité				
Freins à l'achat				
Motivations d'achat				
Affinité médias				
Communication				
Autres				
Source : Cegos				

LES THÈMES PROPICES

L'écoute client permet d'obtenir des idées sur :

- Un thème particulier.
- Le métier.
- Le comportement d'Achat ou d'Utilisation.
- L'environnement Produit.
- Produits liés, concurrence...
- Précision sur étude Produit.
- Qualité, prix, etc.

Méthodologie

- ✓ Choisir un petit échantillon de clients, 10 à 15 en moyenne. On ne recherche pas la représentativité ni l'exhaustivité. On peut, par exemple, demander à trois ou quatre commerciaux de sonder trois de leurs clients.
- ✓ Les entretiens peuvent se dérouler en face-à-face ou bien par téléphone, soit par le marketing, soit par les commerciaux.
- ✓ On prépare quelques questions, trois à cinq, plutôt ouvertes. Par exemple : « Comment le produit est-il perçu ? » ; « Comment avez-vous perçu la publicité ? »
- ✓ Tout est réalisé en interne.
- ✓ Se réalise très rapidement dès que la décision est prise, il n'y a pas de fréquence ni de durée définies.

Pour faciliter le travail, il est nécessaire de remettre aux collaborateurs concernés une grille (**fiche action 7.11**).

Fiche d'action 7.11 ■ La grille d'écoute client

Thème	
Objectif	
Cible	
Question 1	
Question 2	
Question 3	

► DÉVELOPPER LA VEILLE SUR INTERNET



PRINCIPES CLÉS

Aucun outil, aucun agent – aussi intelligent soit-il – ne remplacera l'expertise humaine. Il s'agit plutôt de faire se rencontrer l'intelligence humaine et l'intelligence artificielle.¹

Les outils de veille se complexifient pour répondre, notamment :

- ✓ Au nombre toujours croissant d'informations (nécessité d'automatiser une partie de la recherche...).
- ✓ À la nécessité de traduire les données obtenues souvent émises en langue étrangère.
- ✓ Au besoin d'offrir aux décideurs, dans un souci de gain de temps, une représentation visuelle de l'information trouvée...

Adopter une méthodologie de recherche

Gagnez du temps dans l'acquisition de l'information en préparant votre action (**fiche action 7.12**).

Utiliser les outils de veille sur Internet

Voici quelques outils qui vous seront utiles :

Outil n° 1 : les moteurs de recherche

L'indexation de l'information est robotisée. Des robots parcourent des milliers de pages web et les indexent en *full text*.

La recherche se fait à l'aide de mots-clés. Il faudra veiller à leur pertinence et partir d'une recherche large pour l'affiner ensuite.

1. Source : L. Brody et N. Van Laethem, *Le Plan marketing*, Dunod, 2004.

Fiche action 7.12 ■ Méthodologie de veille sur Internet

Étapes	Vos actions
Identifier le sujet	
<ul style="list-style-type: none"> • Objectif principal de la recherche • Objectifs secondaires • La thématique • Les limites temporelles, géographiques, culturelles... 	
Formuler le sujet	
<ul style="list-style-type: none"> • Contexte • Objet de la recherche • Délais • Coûts 	
Identifier les sources	
<ul style="list-style-type: none"> • Sources formelles et informelles • Outils Internet • Interlocuteurs 	
Construire sa stratégie de recherche	
<ul style="list-style-type: none"> • Les mots clés • Les équivalences • Les concepts associés 	

Parmi les plus connus :

Altavista : <http://www.altavista.com/>

Ariane : <http://www.espace2001.com/moteur/index.html>

Ecila : <http://www.ecila.fr/>

Outil n° 2 : les annuaires

L'information est indexée manuellement en fonction de ce que les annuaires trouvent sur le Net ou des demandes qu'ils reçoivent des sites Web. Parmi les plus connus :

Yahoo : <http://www.yahoo.fr/>

Voilà ! : <http://www.voila.fr/>

Nomade : <http://www.nomade.fr/>

Outil n° 3 : les favoris ou bookmarks ou signets

Dès que vous trouverez une adresse pertinente par rapport à votre recherche d'information, ajoutez-la à vos favoris. Important : organisez vos favoris en les regroupant par thème.

Outil n° 4 : les forums de discussion ou newsgroups

À vous de trouver le newsgroup qui traite de votre sujet de recherche.

Par exemple en vous rendant à l'adresse <http://www.deja.com/>

L'incontournable pour rechercher à la fois dans les newsgroups et le web : procurez-vous le shareware Copernic à l'adresse <http://www.copernic.com/>

Outil n° 5 : les listes de diffusion

Abonnez-vous à la liste de diffusion de votre choix. L'annuaire francophone des listes de diffusion : Francopholistes à l'adresse <http://www.cru.fr/listes/>



La veille est comme un immense puzzle dont on assemble les morceaux au fur et à mesure. L'avantage est à celui qui en comprend les lignes directrices et qui agit.

Chapitre 8

Segmenter et cibler ses marchés

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Comment segmenter efficacement un marché ?
- ◆ Quels sont les différents types de segmentation ?
- ◆ Comment savoir si la segmentation de nos marchés est pertinente ?
- ◆ Quelle est la démarche à suivre pour mieux cibler ses marchés ?
- ◆ En quoi l'action de segmenter et cibler est une source de profits pour l'entreprise ?

► LA SEGMENTATION STRATÉGIQUE



PRINCIPES CLÉS

La segmentation stratégique consiste à évaluer les domaines d'activités stratégiques sur lesquels l'entreprise agit déjà ou envisage d'agir. Il s'agit de mesurer la valeur actuelle et potentielle de chaque domaine au regard des atouts de l'entreprise. Plusieurs types d'analyses sont possibles.

Utiliser les segmentations stratégique et marketing

Au niveau de l'analyse d'un marché, la distinction est utile entre segmentation stratégique et segmentation marketing. Afin d'éviter les confusions, le **tableau 8.1** permettra au responsable marketing de distinguer sur quel type de segmentation il travaille.

Tableau 8.1 ■ Segmentations stratégique et marketing

Segmentation stratégique	Segmentation marketing
Concerne les métiers ou les domaines stratégiques de l'entreprise dans son ensemble.	Concerne un métier ou un secteur d'activité de l'entreprise.
Vise à diviser ces métiers en groupes homogènes relevant des mêmes facteurs clés de succès et univers.	Vise à diviser les clients en groupes caractérisés par les mêmes besoins ou comportements d'achat.
Permet d'identifier des opportunités de diversification, de développement ou d'abandon d'activités actuelles.	Permet d'adapter l'offre aux clients, de sélectionner des cibles et affiner le mix.
A une portée à moyen et long terme.	A une portée à court et moyen termes.

Dans tous les cas, la démarche de segmentation est une démarche stratégique. Dans les deux cas, son intérêt est multiple pour l'entreprise, car :

- ✓ Elle permet de concentrer ses actions marketing et commerciale pour un gain d'efficacité.
- ✓ Elle est la première étape de la stratégie marketing, permettant la création de valeur pour le client.
- ✓ Elle optimise plus rapidement le retour sur investissement des choix réalisés.

Dans une démarche de segmentation dite stratégique, le responsable marketing intervient au comité de direction et participe à l'élaboration de cette segmentation qui impacte l'ensemble des marchés de l'entreprise.

La démarche de segmentation marketing est plus fréquente pour le responsable marketing car elle consiste à segmenter les marchés sur lesquels il adresse l'offre dont il est responsable.

La matrice attraits/atouts

Cette matrice permet de déterminer, dans le cas d'une segmentation stratégique, les domaines d'activité stratégique (DAS) pour l'entreprise, et son intérêt réside dans la multiplicité des critères. C'est égale-

Figure 8.1 ■ La matrice attraits-atouts

		Valeur du secteur		
		Forte	Moyenne	Faible
Position concurrentielle	Forte	Maintenir le leadership coûte que coûte	Suivre le développement	Tirer le maximum de profits
	Moyenne	Accroître l'effort	Rentabiliser prudemment	Se retirer sélectivement
	Faible	Doubler la mise ou abandonner	Se retirer progressivement et sélectivement	Désinvestir Abandonner

Source : Collectif sous la direction de J.-P. Anastassopoulos, G. Blanc, L. Capron et J.-P. Détrie, *Strategor*, Dunod, 2000, 3^e édition (4^e éd., 2005).

ment son inconvénient majeur car il y a un risque fort de dérapage et de non objectivité dans le choix des critères.

Comment la mettre en œuvre ?

Tout d'abord, pour éviter au maximum la subjectivité du choix des critères, il est conseillé de la réaliser en collaboration avec plusieurs départements de l'entreprise : le marketing, le commercial, la recherche et développement, la finance...

Ensuite, il s'agit de choisir un certain nombre de critères pour :

- ✓ Définir l'attractivité du secteur d'activité : le nombre de concurrents, potentiel de chiffre d'affaires, évolution du secteur, taux de marge escompté, contraintes réglementaires, coûts de distribution...
- ✓ Définir la compétitivité de l'entreprise : capacité d'innovation, capacité commerciale, production, qualité des prestations, image, prix pratiqués...

Les critères se déterminent en équipe, il est conseillé de retenir au minimum trois critères et au maximum sept.

Tableau 8.2 ■ Exemple de grilles d'évaluation des critères

Position concurrentielle (notes de 0 à 3)	Valeur du secteur (notes de 0 à 3)
<ul style="list-style-type: none"> • Part de marché. • Prix de revient. • Potentiel R & D. • Achats. • Couverture géographique. • Image. • Production. 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de croissance. • Part de marché des leaders. • Stabilité technologique. • Niveaux de prix. • Sécurité d'approvisionnement.

Ensuite, on établit une échelle de 0 à 3 avec laquelle on attribue une note à chaque critère, selon l'intensité de son attractivité ou de sa compétitivité. On peut établir des pondérations si certains indicateurs apparaissent plus importants que d'autres.

Enfin, on construit la grille et, selon la place tenue dans la matrice, on doit s'engager vers l'une ou l'autre des stratégies.

ATTENTION

Faire en sorte que les évaluations reflètent autant que possible les valeurs futures ou attendues et pas seulement les valeurs actuelles. C'est pourquoi le critère de « taux de croissance du marché » est généralement intégré.

► LA SEGMENTATION MARKETING DES MARCHÉS

La segmentation doit permettre de constituer des groupes de clients qui auront des attentes et un comportement de consommation différents les uns des autres :

- ✓ Segmenter permet de concentrer ses actions marketing et commerciales pour un gain d'efficacité.
- ✓ La segmentation est la première étape nécessaire à la meilleure adéquation de l'offre à son marché.
- ✓ La segmentation permet d'optimiser plus rapidement le retour sur investissement des plans d'actions marketing.
- ✓ La segmentation permet de mieux choisir les marchés et populations auxquels s'adresser.
- ✓ La segmentation n'est pas figée dans la durée : elle doit être remise en cause régulièrement.



PRINCIPES CLÉS

La segmentation que réalise le marketing consiste à découper un marché en segments ou groupes de population les plus homogènes possible en termes de caractéristiques et les plus hétérogènes les uns des autres. Pour cela, trois principes clés de réussite :

- Retenir les critères pertinents, en B to C ou en B to B.
- Évaluer la taille économique des segments.
- Connaître le degré d'affinité avec l'offre proposée.

- ✓ Il n'y a pas une règle déterminée pour segmenter.
- ✓ Une segmentation est liée aux critères qui définissent une population ou un marché : elle lui est spécifique et n'est pas duplicable telle quelle.

Trois objectifs de segmentation

Segmenter un marché consiste à le découper en sous-ensembles distincts de clientèle, chacun de ces groupes pouvant être raisonnablement choisi comme cible à atteindre à l'aide d'un marketing mix spécifique.

Trois grands types de segmentation peuvent être distingués selon l'objectif recherché :

- ✓ Un objectif prioritaire de création de valeur pour l'entreprise consiste à rechercher quels segments de population sont les plus à même de permettre de vendre plus ou bien de vendre à plus forte marge.
- ✓ Un objectif prioritaire de création de valeur pour les clients consiste à rechercher quels segments de population sont les plus sensibles à la valeur ajoutée de l'offre.
- ✓ Un objectif prioritaire d'optimisation du marketing opérationnel consiste à rechercher quels segments de population doit-on cibler aux différents moments du cycle d'achat.

Bien entendu, ces trois grands types de segmentation sont complémentaires et se juxtaposent généralement dans une démarche de segmentation. L'intérêt de cette distinction réside dans la capacité à remettre en cause une segmentation déjà réalisée et ancienne afin de pouvoir la renouveler pour être plus efficace.

Pertinence du choix des critères

La segmentation s'effectue à partir de critères de segmentation. Ces critères doivent en effet, être à la fois :

Tableau 8.3 ■ Segmenter un marché

Objectifs	Types de segmentation
Créer de la valeur pour les clients et les satisfaire, répondre à leurs besoins.	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentation par les besoins (besoins de base, services associés). • 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.	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentation économique (CA, rentabilité, potentiel, accessibilité, valeur stratégique). • Permet de focaliser les actions de recrutement, de fidélisation et de rétention sur les clients rentables. • 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).	<ul style="list-style-type: none"> • Autres segmentations (activité, cycle de vie du client/entreprise, comportement d'achat, produits, RFM, usage, relation, attitudes, géographique, prédictive...). • Permet d'améliorer l'efficacité des actions selon les événements clients et la politique de l'entreprise.
Source : Cegos	

- ✓ **Pertinents** : ils doivent correspondre à des caractéristiques en lien avec l'offre proposée. Par exemple, l'âge est un critère pertinent pour le secteur de l'habillement ou des cosmétiques, mais moins pour une offre de formation au marketing.
- ✓ **Opérationnels** : les critères doivent correspondre à des audiences que l'on peut toucher de manière sélective grâce à des moyens de promotion appropriés. Par exemple, le critère de l'âge d'un patron d'entreprise, même s'il est pertinent, il n'est pas opérationnel, car il n'est pas aisé d'obtenir l'âge du patron d'une entreprise.
- ✓ **Mesurables** : on doit pouvoir estimer la taille de la population ainsi définie.

Deux grands types de critères

Afin d'optimiser sa segmentation marché, le responsable marketing a tout intérêt à distinguer deux grands types de critères :

- ✓ Des critères relatifs aux caractéristiques du consommateur.
- ✓ Des critères relatifs à la consommation du produit.

C'est, en effet, la combinaison de ces deux types de critères qui apportera une vraie valeur opérationnelle à la segmentation. Ainsi le responsable marketing peut croiser des données spécifiques aux consommateurs avec des données sur l'utilisation de ses produits. Il peut en tirer des conséquences pour :

- ✓ Mieux s'adresser à des prospects ayant les mêmes caractéristiques que ses clients acheteurs.
- ✓ Mieux cibler ses actions de communication et de vente en fonction de l'utilisation des produits.
- ✓ Développer des offres à valeur ajoutée selon les segments cibles.
- ✓ Investir au juste coût dans la création de nouvelles offres.
- ✓ etc.

Segmenter en B to B

Les critères à retenir ne sont pas les mêmes selon que l'on travaille en B to B ou en B to C.

En B to B, on privilégiera, pour la signalétique de l'entreprise des critères tels que :

- ✓ Effectifs, taille de la flotte de téléphones ou de véhicules...
- ✓ Domaine d'activité ou les secteurs.
- ✓ Zone géographique.
- ✓ Statut : filiale, maison mère ; SA, SARL...
- ✓ Secteur : public ou privé.
- ✓ Chiffre d'affaires potentiel.

Et pour l'utilisation du produit, on utilisera principalement des critères tels que :

Tableau 8.4 ■ Principaux critères de segmentation

2 types de critères	Principaux critères	Exemples
Relatif aux consommateurs ou utilisateurs	Démographiques	Âge, sexe, taille de la famille, cycle de vie familial, nationalité.
	Géographiques	Région, zones, catégorie d'agglomération.
	Socio-économiques	Revenu, CSP, niveau d'instruction.
	Secteur d'activité	Agroalimentaire, optique, industriel, métallurgie...
	Taille d'entreprise	Nombre de salariés, flotte de véhicule...
Relatif à l'utilisation de l'offre	Utilisation du produit	Non utilisateur, nouvel utilisateur, occasionnel, régulier...
	Fréquence	Tous les mois, tous les six mois, etc.
	Niveau de consommation	Panier moyen, montant, nombre de lignes de commandes...
	Motivations d'achat	Sécurité, commodité, nouveauté...
	Rôle dans l'achat	Prescripteur, décideur, acheteur...

- ✓ le taux d'équipement ;
- ✓ la fréquence d'achat ou de renouvellement ;
- ✓ le montant moyen de commandes ;
- ✓ les délais de décision ;
- ✓ les remises, ristournes et rabais accordés.

Au-delà de ces critères liés à la signalétique de l'entreprise client et liés à l'utilisation du produit, on s'intéressera également à des critères plus complexes tels que :

- ✓ les méthodes d'achat et de négociation ;
- ✓ les processus de décision (utilisateur, acheteur, décideur...) ;
- ✓ la culture de l'entreprise ;
- ✓ les besoins ou non de services associés ;
- ✓ la rentabilité du secteur ou du client ;
- ✓ la valeur stratégique du client ;
- ✓ la notion de risque : solvabilité, par exemple.

INTERLOCUTEURS MULTIPLES EN B TO B

En B to B, les interlocuteurs agissant dans le processus de prise de décision sont multiples et ont chacun des intérêts divergents. Il est important de segmenter selon leur rôle :

- Les acheteurs.
- Les prescripteurs.
- Les décideurs.
- Les utilisateurs.

Une démarche en deux étapes

Pour réussir la phase de segmentation des marchés, deux phases sont nécessaires :

Une étape d'analyse et de réflexion

Cette phase consiste à repérer les caractéristiques fondamentales du marché, et choisir ensuite un certain nombre de critères permettant de découper le marché en sous-ensembles homogènes, afin que les membres d'un même sous-groupe se ressemblent le plus possible entre eux et se différencient le plus possible des membres des autres sous-groupes.

C'est à cette étape que la pertinence du critère doit être jugée.

Une étape de choix et de prise de décision

Les segments identifiés au cours de l'étape précédente ne sont généralement pas tous facilement accessibles pour l'entreprise. Celle-ci devra donc, après réflexion, opérer des choix. Ce choix sera effectué entre, d'une part, les attentes et le potentiel de chaque segment et d'autre part, l'accessibilité du segment. C'est pourquoi, le critère doit être opérationnel, c'est-à-dire, par exemple, un fichier existant ou

facile à obtenir, un segment facilement adressable, par les médias ou le marketing direct.

À chaque segment choisi correspond généralement l'ajustement d'un ou plusieurs éléments du marketing mix. Le cas le plus évident se présente lorsque les segments retenus consomment tous le produit, mais en attendent des avantages différents.

Les segments retenus doivent l'être à l'issue d'un processus rentable de sélection volontaire, et non être « subis » par l'entreprise.

Ce n'est pas parce qu'un groupe bien identifié de clients émet des vœux spécifiques qu'il doit être automatiquement « servi » par l'entreprise. La décision ne devra être prise qu'à l'issue d'une analyse de type coûts-avantages.

► CIBLER LES POPULATIONS ET CLIENTS STRATÉGIQUES

La méthode IAC

La méthode « IAC » (Intérêt, Accessibilité, Capacité) permet d'évaluer la valeur d'un segment-cible et de valider la pertinence du choix intuitif des équipes marketing. Elle dépend de trois questions clés :

- ✓ Quel intérêt revêt ce segment pour l'entreprise ?
- ✓ Quel est le degré d'accessibilité de ce segment ?
- ✓ Enfin, quelle est la capacité dont dispose l'entreprise pour maintenir ou développer sa position par rapport à cette cible ?

L'outil de diagnostic consiste en une grille de critères répartis en deux familles :

- ✓ L'une permettant de mesurer l'intérêt et l'accessibilité d'un segment-cible pour l'entreprise.
- ✓ L'autre permettant de mesurer la capacité de l'entreprise au regard des spécificités de chaque cible.



PRINCIPES CLÉS

Cibler les populations auxquelles s'adresser et retenir les clients les plus stratégiques pour l'entreprise devient l'axe prioritaire du marketing, principalement lorsque :

- Les marchés se stabilisent.
- La concurrence s'intensifie.
- L'offre se banalise.

Mesurer l'intérêt d'un marché cible

L'entreprise définit, dans sa stratégie générale, ses ambitions et, en particulier, ce qu'elle souhaite gagner sur ce segment déterminé. L'intérêt d'une cible se traduit du point de vue économique (le plus souvent), marketing et technique.

Les questions à se poser sont les suivantes (**fiche action 8.1**).

Fiche action 8.1 ■ Définir l'intérêt d'un segment-cible

Du point de vue...	Les bonnes questions à se poser
Économique	<ul style="list-style-type: none"> • Quel chiffre d'affaires potentiel peut-on envisager ? • Quelle marge peut-on dégager ? • Quel est le taux de croissance du secteur ? • Quelle est la taille du segment ?
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle image véhicule ce segment ? • Quelles références apporte-t-il ?
Technique	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle valorisation technique apporte ce marché ? • Quelles acquisitions de compétences sont envisageables ?

Les critères d'évaluation de l'intérêt d'une cible sont choisis par l'entreprise en fonction de ses priorités.

Évaluer l'accessibilité du marché cible

Un marché est plus ou moins difficile à pénétrer, un segment est plus ou moins difficile à gagner. Le responsable marketing doit apporter des réponses aux questions suivantes (**fiche action 8.2**) sur les quatre dimensions économique, technique, marketing et commerciale.

L'évaluation de l'accessibilité du segment est donc totalement indépendante de la capacité de l'entreprise.

Fiche action 8.2 ■ Définir l'accessibilité d'un segment-cible

Du point de vue...	Les bonnes questions à se poser
Économique	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les barrières à l'entrée ? • Quels sont les coûts logistiques d'approvisionnement ? • Quels sont les coûts de transports ? • Quels sont les coûts de distribution ?
Technique	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les barrières technologiques ? • Quelles sont les règles normatives ? • Quels sont les processus ?
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est l'importance du nombre de concurrent déjà en place ? • Quel est le degré d'affinité avec l'image de la société ? • Quel est le degré d'acceptabilité de nos offres ?
Commercial	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les processus d'achat ? • Quelle est la durée du montage d'une affaire ? • Quelles sont les compétences commerciales ? nécessaires ?

À chaque critère d'évaluation, le marketing identifie les coûts induits. Cela permet ainsi d'évaluer les coûts nécessaires à l'atteinte du segment.

Déterminer la capacité de l'entreprise à l'atteindre

La décision d'atteindre, 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 déterminés.

L'allocation des moyens pour atteindre un segment dépend des coûts nécessaires pour atteindre le segment mais aussi de la capacité financière de l'entreprise.

Quelle est la différence entre accessibilité et capacité ? Le nombre élevé de concurrents sur un marché est indépendant de l'entreprise elle-même. En revanche, la position (en part de marché, en notoriété, en taux de pénétration client...) de l'entreprise par rapport à ses concurrents relève de sa capacité. L'accessibilité est indépendante de l'entreprise ; la capacité mesure l'adéquation entre l'entreprise, le segment-cible et son environnement.

Fiche action 8.3 ■ Déterminer la capacité de l'entreprise

Du point de vue...	Les bonnes questions à se poser
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont nos capacités d'innovation ? • Quelle est notre capacité à créer de la valeur client ? • Quel est notre degré de réactivité et de pertinence dans nos choix ?
Technique	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est notre capacité de production ? • Quelle est la maîtrise technique des processus ? • Quelle est la capacité des équipes R&D ?
Commercial	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les compétences des commerciaux ? • Quelle est la performance de la force de vente ? • Quels sont les besoins en recrutement et en formation ?
Économique	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est l'assise financière de l'entreprise ? • Quelle est la possibilité d'investissement ? • Quelle est notre compétitivité en terme de prix ?

Le choix des critères est défini d'un segment à un autre contrairement à la mesure de l'intérêt. En effet, les prérequis ou les facteurs de compétitivité peuvent varier d'un segment à un autre.

La bonne connaissance des segments doit permettre de définir des critères adaptés. Ensuite le marketing définit comment l'entreprise se positionne par rapport à ces critères.

Mesurer le profit d'un bon ciblage

Mieux cibler ses populations ou ses clients stratégiques doit permettre à l'entreprise d'accélérer son processus d'accès aux clients, de gagner du temps, d'augmenter la qualité de sa relation client.

Voici quelques indicateurs de résultats qui permettent de vérifier l'efficacité de la démarche :

$$\text{Taux de réalisation} = \frac{\text{Nombre total de propositions commerciales effectuées}}{\text{Nombre de propositions commerciales vendues}} \times 100$$

Ce taux de réalisation permet de mesurer l'efficacité du ciblage sur la performance commerciale. Prenons pour exemple cette société de service qui répond à plus de 1 000 appels d'offres dans l'année pour un taux de réalisation de 25 %. En ciblant mieux les appels d'offres, elle réduit le nombre de propositions commerciales à préparer mais en augmente la qualité de présentation et l'adéquation de l'offre à la demande client. Un an plus tard, en ne répondant qu'à 500 appels d'offres, son taux de réalisation est passé à 65 %.

Ce taux de réalisation est à croiser avec l'évolution du CA moyen par affaire.

$$\text{Taux de transformation} = \frac{\text{Nombre total de mails envoyés}}{\text{Nombre d'achats de produits ou services}} \times 100$$

Ce taux de transformation mesure l'efficacité d'un mailing ou d'un e-mailing en terme de ventes réalisées suite à l'action. Prenons le cas de cette entreprise industrielle qui, dans le but d'augmenter le taux de nourriture de ses clients, a envoyé une campagne d'e-mailing avec une offre promotionnelle sur une gamme de produits. La première campagne n'était pas ciblée, l'e-mailing a été envoyé à la totalité de ses clients et a obtenu un taux de réalisation de 4 %. La deuxième campagne a été ciblée en fonction du potentiel des clients sur cette gamme et a obtenu un taux de réalisation de 8 %.

Le gain pour l'entreprise se situe principalement dans la qualité de sa relation avec le client : les clients non ciblés sur cette deuxième campagne pourront recevoir une campagne plus personnalisée.

$$\text{CA moyen/client} = \frac{\text{CA total généré par type de client}}{\text{Nombre d'affaires vendues}}$$

$$\text{CA moyen/commande (ou affaire)} = \frac{\text{CA total généré par commande}}{\text{Nombre total de commandes}}$$



Créer de la valeur pour ses clients requiert de s'adresser aux clients intéressés par cette création de valeur et de renoncer à convaincre ceux qui y sont insensibles, d'où la nécessité de cibler justement.

Chapitre 9

De l'innovation au lancement de produits

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Comment repérer toutes les sources d'innovation ?
- ◆ Quel est le rôle du marketing dans le processus d'innovation ?
- ◆ Quelles sont les étapes du management de l'innovation ?
- ◆ Comment évaluer le potentiel d'une idée nouvelle ?
- ◆ Comment peut-on éviter ou minimiser les risques ?
- ◆ Comment rédiger un cahier des charges marketing pour la R & D ?
- ◆ Comment réussir le lancement d'un nouveau produit ?

► REPÉRER LES SOURCES D'INNOVATION



PRINCIPES CLÉS

Cinq principes fondateurs assurent le succès d'une innovation :

- Des équipes pluridisciplinaires, des organisations transversales, des « *task forces* ».
- Un chef de projet.
- Une organisation par marché-produit-client et non pas par fonction.
- Un système de veille performant : Gestion rapide des informations internes et externes à l'entreprise.
- De fortes valeurs de changement : une culture de l'innovation qui accepte l'échec.

Deux approches sont généralement sources d'innovation :

- ✓ **L'approche technique**, qui part du savoir-faire de l'entreprise. Dans ce cas, c'est le service R & D qui propose, via le marketing son innovation au marché. La question que se pose le responsable marketing est : « Cette innovation est-elle attendue par le marché ? Est-elle adaptée à ses besoins ? »
- ✓ **L'approche marché**, qui part des besoins des consommateurs et clients. Dans ce cas, c'est la demande d'amélioration qui suscite la recherche. La question que se pose le responsable marketing est : « Nos services R & D peuvent-ils répondre à cette demande ? En combien de temps ? »

Le marketing est au centre de ces deux approches et doit pouvoir combiner les deux pour chaque innovation. Il a un triple rôle :

- ✓ Recueillir les informations techniques auprès des responsables R & D et les informations marché auprès des commerciaux.
- ✓ Définir le meilleur mix-marketing pour chaque nouvelle innovation.
- ✓ Lancer l'innovation au meilleur moment et dans les meilleures conditions.

Rôles du marketing dans l'approche technique

Trois catégories de produits nouveaux peuvent être mises en évidence :

- ✓ **Les produits repositionnés** : les composantes intrinsèques du produit ne sont pas modifiées, Seul l'aspect extérieur ou l'emballage est changé. On vise à modifier les perceptions du consommateur.
- ✓ **Les produits reformulés** : les caractéristiques techniques du produit ont changé mais les dimensions sur lesquelles le consommateur évalue le produit n'ont pas changé. Par exemple, l'informatique.
- ✓ **Les produits originaux** : c'est une innovation de rupture. Le produit ne rentre pas dans une catégorie existante, il apporte une nouvelle manière de vivre. Par exemple : les post it.

Le responsable marketing a un double rôle vis-à-vis de la R & D :

1. Évaluer l'innovation technologique faite par la R & D, en fonction de l'acceptabilité du marché, le potentiel de profit à réaliser et le positionnement concurrentiel. Voir dans ce chapitre : l'évaluation du potentiel d'une innovation.

2. Repérer des nouveaux besoins venant du marché et proposer à la R & D de travailler sur la possibilité d'y répondre. Voir dans ce chapitre : la réalisation du brief marketing à destination de R & D.

POUR ANTICIPER LES BESOINS ÉMERGENTS, IL FAUT :

- Être en état de veille permanente.
- Écouter la concurrence, les clients, les fournisseurs, les journalistes, les distributeurs...
- Oser prendre des risques : quand les besoins sont visibles par tous, il y a moins de risques, mais aussi moins d'impact.
- Partager les informations avec les collaborateurs en contact avec les clients.

Rôle du marketing dans l'approche marché

Cette approche comprend trois risques majeurs, que le responsable marketing a pour mission d'éviter :

- ✓ Lancer des « *me too products* », des produits copies ou des déclinaisons de produits existants.
- ✓ Ne pas sortir de sa clientèle habituelle pour rechercher de nouvelles idées.
- ✓ Trouver des idées trop éloignées du savoir-faire de l'entreprise ou irréalisables.

Pour cela, le marketing a un double rôle :

1. Jouer son rôle de « marketing de l'innovation » en privilégiant les actions :

- ✓ Anticiper les évolutions des besoins, des tendances de consommation, des courants porteurs et des modes.
- ✓ Développer des produits ou des services tout au long de la chaîne des besoins du client.

2. Être un relais de la force de vente en favorisant :

- ✓ Le partage d'informations entre le marketing et la force de vente.
- ✓ Les remontées d'informations venant du terrain.

► PILOTER LES ÉTAPES DE L'INNOVATION



PRINCIPES CLÉS

Toute démarche d'innovation nécessite une prise en compte des risques :

- Financier : retour sur investissement
- Marketing : positionnement, image de marque
- Commercial : Volume de ventes souhaitable
- Technique : qualité, solidité

C'est pourquoi, de l'idée jusqu'à sa réalisation et à son lancement sur le marché, plusieurs étapes jalonnent le parcours d'une innovation, ponctuée par des réunions de validation « Go – No Go ».

C'est pourquoi plusieurs outils et méthodes permettent de limiter les risques potentiels.

Pour manager efficacement l'innovation dans l'entreprise ou dans un service marketing, quelques règles sont nécessaires :

1. Définir clairement un objectif ambitieux : un enjeu à long terme qui affirme le positionnement de l'entreprise ou d'une gamme de produits sur son marché.

2. Créer un comité d'évaluation composé des membres de la DG les plus ouverts au changement

3. Créer et former une équipe projet composée de multispécialistes et menée par un leader fort et généraliste.

4. Prévoir un plan de travail précis. Qui fait quoi et quand, prévoir les dates d'évaluation de l'avancement du projet. Travailler en mode projet avec des étapes de validation.

5. Surveiller constamment l'évolution du projet pour rectifier les dérives éventuelles, qui sont de trois ordres : budget, délais et qualité.

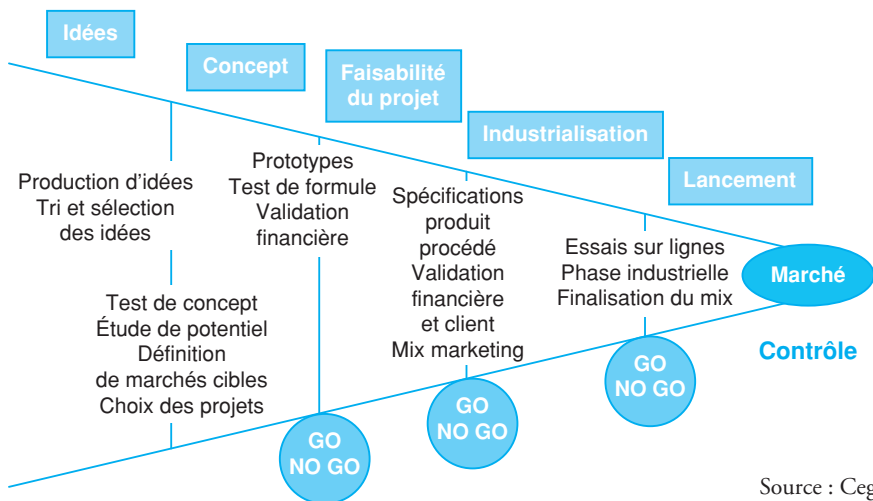
6. Établir un planning final rigoureux pour les dernières phases, notamment avec les dates « au plus tard » et « au plus tôt ».

7. Former l'équipe de réalisation : une équipe qui prendra le relais de la précédente.

8. Fêter la réussite : c'est une étape qui est souvent oubliée !

Lorsque l'entreprise n'est pas orientée innovation, c'est au service marketing de faire des propositions dans ce sens !

Figure 9.1 ■ Les étapes de l'innovation, de l'idée au lancement



Source : Cegos

Évaluer le potentiel d'une idée

L'objectif est de filtrer les idées pour ne retenir que celles qui ont un potentiel de développement. Le risque du filtrage est double : on risque d'abandonner une bonne idée ou on risque de retenir une mauvaise idée. C'est pourquoi on a recours à l'évaluation la plus précise possible d'une idée.

Pour évaluer le potentiel d'une idée, il existe trois méthodes :

- ✓ **L'étude documentaire technique.** Elle consiste à recenser toutes les publications sur le domaine.
- ✓ **La grille d'O Meara.** Il s'agit de noter chaque idée sur trois types de critères : technique, marketing et financier.
- ✓ **Le test de concept.** Son objectif est de mesurer la viabilité marketing d'une idée de nouveau produit ou service. Le test donne l'acceptabilité de l'idée par le consommateur et vérifie si elle répond à une attente majeure.

Comment utiliser la grille d'O Meara pour évaluer le potentiel d'une nouvelle idée ? Comment combiner des aspects techniques, marketing et financiers ? Comment pondérer les aspects les plus importants ?

Nous vous proposons la fiche action suivante (**fiche action 9.1**). Procédez en quatre étapes :

1. À partir de la liste des aspects techniques, marketing et financiers ci-dessous, réalisez votre propre liste en prenant en compte les critères très importants et importants dans votre activité et sur votre secteur. La liste ci-dessous, n'est pas complètement exhaustive, à vous d'ajouter vos propres critères.

2. Face à chaque critère, notez les réponses pour chaque idée nouvelle.

3. Attribuez une note à la qualité des réponses que vous avez pour chaque critère, par exemple de 1 à 5, 3 étant la moyenne.

4. Additionnez le total de points reçus pour chaque idée nouvelle et, bien sûr, ne retenez que les plus performantes.

Fiche action 9.1 ■ Évaluer le potentiel d'une idée

Critères	Vos réponses	Notes
Aspects techniques		
Savoir-faire de l'entreprise		
Procédé de fabrication		
Dépôt de brevet		
Niveau de précision technique		
Quantité à produire		
Disponibilité de l'outil de production		
Aspects marketing		
Potentiel de ventes		
Adéquation aux besoins clients		
Adéquation avec le portefeuille produits existant		
Cohérence avec l'image de marque et le positionnement		
Cohérence avec la stratégie de diversification		
Aspects financiers		
Investissements techniques		
Investissements marketing		
CA prévisionnel		
Marge prévisionnelle		
Capacité à mobiliser les capitaux		
Délais de retour sur investissement		
Total score		

Bâtir un test de concept

Pour avoir un premier ordre de grandeur de l'acceptabilité de l'innovation par le marché, il est intéressant d'en tester le concept auprès d'un échantillon représentatif de la population cible à qui le produit réalisé serait destiné.

Le test de concept se situe au tout début de la phase de faisabilité de l'idée. À cette étape, la R & D étudie la faisabilité technique de l'innovation, le marketing étudie la faisabilité en termes de potentiel et d'acceptabilité du marché. Cette étape sera validée ou non, puis une deuxième phase de faisabilité financière permettra d'affiner les coûts, le prix de vente, l'atteinte du point mort et le retour sur investissement. Ensuite, un cahier des charges plus précis pourra être transmis à la R & D pour bâtir un prototype.

Le test de concept doit permettre de valider :

- ✓ Le degré d'attente du marché vis-à-vis de l'innovation.
- ✓ Le degré d'intérêt du marché pour l'innovation.
- ✓ Le prix que la cible est prête à payer pour le service rendu.
- ✓ Les fonctionnalités souhaitées.

Rédiger le cahier des charges marketing

Le responsable marketing doit, quand il s'agit d'un besoin émanant du marché, établir un cahier des charges à destination de la R & D. Plus ce cahier des charges est explicite et précis – notamment sur les enjeux marketing (besoin consommateurs, potentiel de CA, potentiel d'image...) –, plus il a de chances d'être facilement compris et accepté par les responsables techniques.

En voici les principales rubriques. À vous d'établir, à partir de la **fiche action 9.2**, votre cahier des charges type.

- ✓ **Le marché** : son potentiel actuel en volume et en valeur, les tendances d'évolution pour les années à venir, les principales caractéristiques, les facteurs d'influence.
- ✓ **La concurrence** : le mix-marketing des concurrents, leurs parts de marché, leur stratégie, leurs forces et leurs faiblesses.
- ✓ **L'offre actuelle de l'entreprise** : les gammes actuelles, leur position dans le cycle de vie produit, leur positionnement, leurs forces et faiblesses.

■ Exemple de questionnaire type d'un test de concept

Imaginez un système de dépannage d'appareils ménagers qui vous indiquerait à distance les causes d'une panne, le montant du devis et la date éventuelle de passage d'un technicien. Il fonctionnerait à partir d'une prise machine, reliée à votre ordinateur.

De prime abord, seriez-vous, vis-à-vis de cette idée :

Très favorable Plutôt favorable Ni favorable Plutôt Très
 favorable ni défavorable défavorable défavorable

Qu'est-ce qui vous semble le plus intéressant dans cette idée ? Le moins intéressant ?

De quelles autres informations auriez-vous besoin pour pouvoir mieux juger cette idée ?

Quelle formule de prix vous semblerait la plus logique pour ce service ?

Gratuité Prix d'une taxe 0,30 à 0,50 € 0,51 à 1 €
 locale la minute la minute

À qui, selon vous, ce type de service conviendrait-il le mieux ?

En fin de compte, seriez-vous personnellement prêt à adhérer à ce système, si le prix à payer correspond à celui que vous avez indiqué précédemment ?

Oui, sûrement Oui, probablement Non, probablement Non, sûrement pas

- ✓ **Les objectifs stratégiques** : objectifs d'image, de diversification, de développement...
- ✓ **Les objectifs quantitatifs sur trois années** : CA, volumes de ventes, notoriété, référencement...
- ✓ **Le positionnement du nouveau produit** : tout ce qui permettra à R & D de comprendre le pourquoi des innovations techniques et le pourquoi des choix faits par le marketing.
- ✓ **Les éléments de rentabilité** : le prix de revient maximum permet à la R & D d'effectuer le développement dans un cadre acceptable pour le marché.
- ✓ **Le planning prévisionnel** : fournir à la R & D un planning complet du développement incluant les phases de développement marketing et les dates de validation intermédiaires du projet.

Fiche action 9.2 ■ **Cahier des charges marketing**

Rubriques	Vos indications
Contexte et enjeux	
Marché	
Concurrents	
Offre actuelle de l'entreprise	
Les objectifs marketing de l'innovation	
Objectifs stratégiques à long terme	
Objectifs quantitatifs à court terme	
Positionnement du nouveau produit	
Marché cible	
Promesse et bénéfices attendus	
Concurrence directe ou indirecte	
Innovation complète ou développement d'une offre existante	
Positionnement prix	
Éléments de rentabilité	
Prix de lancement, prix de vente	
Compte d'exploitation prévisionnel	
Prix de revient maximum	
Planning prévisionnel	

PENSER À :

- Préciser le prix psychologique du produit, ou seuil de prix accepté pour ce type d'innovation.
- Préciser le niveau d'équipement des clients ou des ménages, quand l'innovation est tributaire d'un autre bien.
- Exprimer les *verbatim* des clients ou des consommateurs, lorsque vous en avez.
- Préciser le contexte d'utilisation du produit et des contraintes pour l'utilisateur.

Éviter les principaux facteurs d'échec

Les principaux facteurs d'échec identifiés proviennent essentiellement :

- ✓ Des consommateurs : absence de demande, segment trop étroit et peu de demande, marché encore peu sensible...
- ✓ De la concurrence : imitation rapide, déclenchement d'une guerre des prix, contre offensive publicitaire ou promotionnelle...
- ✓ De l'environnement interne à l'entreprise : inorganisation interne, conflits sociaux, incompréhension de la force de vente...
- ✓ Du marketing-mix du produit : insuffisance de valeur créée, inadéquation aux bénéfices souhaités, avantage concurrentiel trop faible, prix trop élevé, inadéquation du canal de distribution, campagne publicitaire insuffisante, profit global insuffisant.
- ✓ Du domaine technique : défaillance technologique, retard de production...

Comment se prémunir avant le lancement de l'innovation ?
Comment anticiper au mieux les risques d'échec ?

1. Établissez une fiche reprenant les indications ci-dessous.

2. Indiquez les éléments de réponse le plus précisément possible et, si possible, chiffrez. Par exemple, si vous anticipez une réaction offensive d'un concurrent, chiffrez de combien de ventes cela peut vous nuire.

3. Notez les actions correctrices que vous pouvez mener.

Fiche action 9.3 ■ Éviter les facteurs d'échec

Les risques	Vos indications	Vos actions correctrices
Potentiel du marché		
Accessibilité du marché		
Maturité de la demande		
Risques provenant du concurrent 1		
Risques provenant du concurrent 2		
Risques provenant du concurrent 3		
Motivation de la force de vente		
Organisation de la force de vente		
Capacité de production		
Capacité de stockage		
Qualité technique		
Avantage concurrentiel		
Bénéfice consommateur et preuves		
Prix		
Marge nette		
Campagne de communication		
Appuis à la force de vente		
Choix du canal de distribution		

► RÉUSSIR LE LANCEMENT DU NOUVEAU PRODUIT

Le lancement d'un nouveau produit nécessite plusieurs étapes :

- ✓ S'assurer de la finition du projet d'innovation dans les délais impartis, sinon, reporter à une date plus raisonnable le lancement ou bien doubler les moyens pour terminer dans les délais. Cette étape incombe au responsable du projet. Généralement, pour les produits techniques, le responsable de projet est un collaborateur de la R & D ; pour des innovations agroalimentaires, les services et le secteur B to B, les responsables de projet sont des responsables marketing.
- ✓ Préparer le dossier de lancement marketing et commercial.
- ✓ Piloter les actions du lancement.
- ✓ Suivre les retombées du lancement.

Réaliser le dossier de lancement

Le dossier de lancement a pour but de préparer au mieux :

- ✓ Les actions de communication.
- ✓ Les appuis marketing à la force de vente.
- ✓ Le planning et le budget.
- ✓ Les éléments de communication qui serviront à définir les messages à diffuser (publicité, promotion, argumentaires...).

Un dossier de « lancement du nouveau produit » type comprend les rubriques suivantes (**fiche action 9.4**) :



PRINCIPES CLÉS

Trois ingrédients marketing sont nécessaires :

- Un juste positionnement : adéquation avec les besoins du marché + avantage concurrentiel certain.
- Une image de marque qui corresponde aux attributs du produit.
- Une communication qui permette au marché cible de s'identifier.

Fiche action 9.4 ■ Dossier de lancement d'un nouveau produit

Les rubriques	Vos actions
Le contexte : marché, concurrence, demande	
La stratégie marketing : pénétration, écrémage...	
Les objectifs visés par ce lancement : CA, marge, part de marché, image...	
Le produit : description technique	
Le produit : bénéfices consommateurs	
Les cibles marketing : segments et typologie	
La stratégie de communication	
La politique prix	
La stratégie de distribution	
Le plan marketing opérationnel	
Le compte d'exploitation prévisionnel	
Les tableaux de bord de suivi	
Les actions correctrices en cas de demi-succès	

Suivre le lancement du nouveau produit

Piloter l'ensemble des actions du lancement est un projet à manager par le responsable marketing. Pour cela, il utilise les outils du management de projet.

Pour suivre les retombées financières, commerciales et marketing du lancement, il doit se doter d'un tableau de bord spécifique.

Fiche action 9.5 ■ Tableau de bord de suivi du nouveau produit

Les rubriques	Vos actions
Montée de la diffusion	
Rotation des commandes et des stocks	
Évolution des conditions tarifaires	
Suivi de la qualité	
Marge brute et marge nette	
Atteinte du point mort	
Bilan des campagnes de communication	
Bilan des relations publiques	
Évaluation de la présence terrain : force de vente, animations, présence usine...	
Actions correctrices éventuellement mises en place	



L'innovation va de pair avec une bonne dose d'incertitude, puisque ce que l'on crée n'a encore jamais été essayé.

Chapitre 10

Développer le mix-marketing

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Comment gérer son portefeuille produit ?
- ◆ Quelles stratégies privilégier au cours du cycle de vie ?
- ◆ Comment repérer les facteurs influençant la politique prix ?
- ◆ Comment définir une stratégie de distribution ?
- ◆ Quels sont les points clés du *trade marketing* ?
- ◆ Comment faire une recommandation sur le marketing-mix ?

► GÉRER SON PORTEFEUILLE DE PRODUITS



PRINCIPES CLÉS

Tout responsable d'une gamme de produits : chef de produit, chef de marché, chef de groupe ou responsable de marque doit gérer son portefeuille de produits, soit :

- Équilibrer son offre de façon à avoir en permanence de nouveaux produits venant remplacer ceux qui vieillissent.
- Garantir le niveau de rentabilité nécessaire.
- Assurer un niveau de développement de l'offre en cohérence avec les évolutions du marché et de la concurrence.

Le responsable marketing a la responsabilité de l'évolution des ventes en volumes et chiffre d'affaires et celle des bénéfices ou de la rentabilité de son offre.

Pour cela, les matrices d'aide à la décision offrent au responsable marketing une visualisation de son portefeuille produit lui permettant de se poser les bonnes questions.

- ✓ La matrice du Boston Consulting Group permet de gérer son portefeuille produit tout comme son portefeuille d'activités stratégiques.

[Chapitre 2](#)

- ✓ La matrice d'aide à la décision RCA permet de situer les produits d'une gamme selon l'évolution de leurs ventes et leur rentabilité.

Ce type d'analyse est particulièrement utile lors du plan marketing annuel lorsqu'il s'agit d'orienter les choix de développement pour chaque produit. De plus ces analyses permettent un bon suivi des résultats par des indicateurs de performance bien définis.

Utiliser la matrice RCA

Pour aider la réflexion et la prise de décision du responsable marketing, nous utilisons une matrice à deux axes : la matrice RCA. Elle est plus particulièrement indiquée pour les PME, les secteurs B to B ou les services. Elle est recommandée dans deux cas :

- ✓ En l'absence de données extérieures sur la croissance de son marché, ou en l'absence de données précises sur les parts de marché respectives des concurrents, cette matrice permet de valider l'équilibre de son portefeuille de produits et services avec des données internes à l'entreprise.
- ✓ En cas d'activités dont le volume, lié à la part de marché relative, n'est pas un facteur clef de succès (la création de valeur pour le consommateur tient moins au prix qu'à des notions d'image, de service...).

Construire la matrice RCA

Les deux axes présentent, l'un la croissance du chiffre d'affaires des produits ou des activités, l'autre leur rentabilité. Cette matrice permet ainsi de visualiser l'équilibre de son portefeuille produit selon l'évolution de leurs ventes et de leurs profits. Leur poids respectif en terme de chiffre d'affaires est représenté par un cercle proportionnel. Les résultats doivent être analysés au regard de :

- ✓ Leur position au cours du cycle de vie.
- ✓ L'évolution du marché.
- ✓ Les stratégies concurrentielles.

On distingue ainsi quatre familles de produits :

- ✓ Les prometteurs ou nouveaux produits.
- ✓ Les produits phares, en croissance.
- ✓ Les produits de base, à maturité.
- ✓ Les produits à risques, qui commencent à décliner.

Prenons le cas de cet équipementier automobile. La rentabilité moyenne de la gamme est de 4 %, l'évolution moyenne de ses ventes est de + 3 %.

La première étape consiste à recueillir les chiffres clés de sa gamme de produits (**tableau 10.1**).

La deuxième étape consiste à positionner les produits de la gamme sur la matrice (**figure 10.1**).

Développer
le mix-marketing

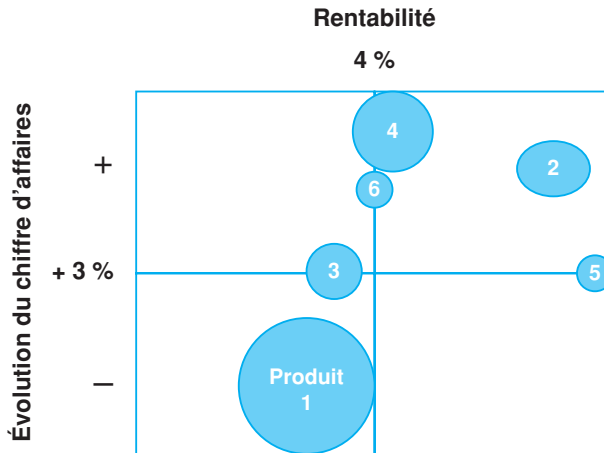
Gérer son portefeuille de produits

Élaborer une stratégie de mix-marketing
Définir la stratégie de communication

Tableau 10.1 ■ Une gamme d'équipements automobiles

Produits	Caractéristiques	Évolution du CA	Rentabilité	% dans le CA de la gamme
1	Appui-tête simple	- 12 %	- 6 %	40 %
2	Appui-tête Sécurité	30 %	+ 12 %	15 %
3	Matelassure classique	3 %	0 %	15 %
4	Matelassure confort	40 %	+ 6 %	20 %
5	Accoudoir simple	3 %	+ 15 %	5 %
6	Accoudoir fonctionnel	25 %	+ 4 %	5 %

Figure 10.1 ■ Matrice RCA, cas d'un équipementier automobile



Prendre des décisions

Nous remarquons sur ce cas :

1. Le produit 1 est un produit en phase de déclin (évolution des ventes et rentabilité négative). Mais il représente 40 % du chiffre d'affaire de la gamme. Deux solutions s'imposent :

- ✓ Limiter l'érosion de la rentabilité en réduisant au maximum toutes les sources de coûts sur ce produit (production, communication, études...) et en privilégiant les commandes importantes.
- ✓ En parallèle, pousser les nouveaux produits de remplacement, notamment le produit 2, par une forte mise en avant lors d'appels d'offres et de salons avec parfois et de façon ponctuelle des offres promotionnelles.

2. Le produit 3 est un produit à maturité en perte de rentabilité (évolution moyenne des ventes et rentabilité faible). Il s'agit vraisemblablement d'un produit amené à disparaître et à être remplacé par le produit 4 qui représente déjà 25 % du chiffre d'affaires de la gamme. Le produit 3 est à conserver tout en garantissant un minimum de rentabilité.

3. Les produits 5 et 6 sont des produits phares (évolution des ventes et rentabilité positive). Il est dommage qu'ils ne représentent chacun que 5 % de la gamme. Des actions sont à envisager :

- ✓ Promouvoir ces deux produits auprès des clients tout en maintenant leur rentabilité.
- ✓ Faire des gains de rentabilité sur le produit 6 et répercuter ces gains sur le prix de vente pour gagner en compétitivité.

POINTS À RETENIR

- L'analyse des activités selon leur place dans la matrice est à moduler en fonction de leur part de marché et de leur positionnement vis-à-vis de leur concurrence.
- La notion de rentabilité doit prendre en compte les investissements liés à l'activité. Les notions de marge brute ou marge nette sont insuffisantes.

Faire évoluer le produit au cours du cycle de vie

Les stratégies concurrentielles sont bien identifiées et ont été très souvent décrites : stratégie du leader, du challenger, etc. Mais elles s'appliquent essentiellement à une offre en développement.

Or les chefs de produits et tous les responsables marketing sont plus souvent confrontés aux réactions de la concurrence en phase de maturité. À ce stade, plusieurs stratégies sont possibles, selon que l'on est ou leader ou suiveur sur son marché et que l'on souhaite se positionner ou bien sur les prix ou bien sur le niveau des prestations.

Lorsque le produit évolue au cours du cycle de vie, les concurrents interagissent entre eux et le responsable marketing est amené à faire évoluer le mix-marketing de son produit. Nous avons vu en chapitre 3 les principales stratégies possibles durant les différentes phases du cycle de vie ; voyons ici comment agir :

- ✓ En fonction du contexte qui se présente.
- ✓ Face aux dix stratégies possibles.
- ✓ En jouant sur cinq axes d'actions.

Dix stratégies possibles

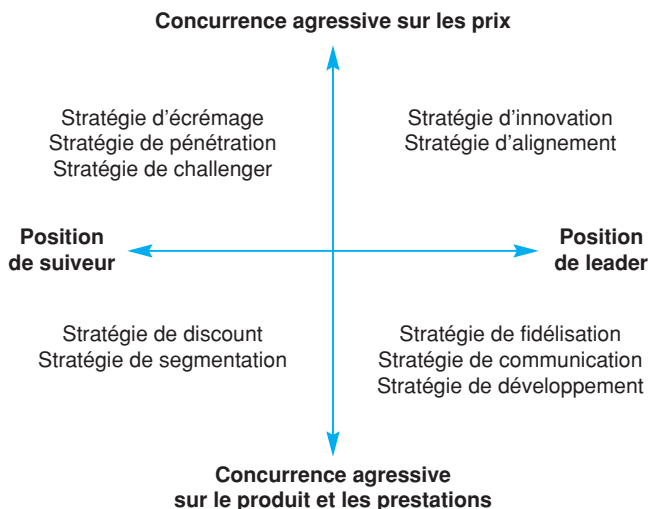
Deux éléments entrent particulièrement en compte dans le choix d'une évolution de stratégie sur le produit dès la phase de croissance, car c'est lors de cette phase que l'on peut être amené à modifier le produit lancé :

- ✓ Le contexte concurrentiel : agressivité sur les prix ou sur le produit et ses prestations.
- ✓ Notre place sur le marché : leader ou suiveur.

Pour redéfinir votre stratégie produit, procédez en quatre étapes :

1. Analysez votre position et les actions de vos concurrents.
2. Placez-vous sur la matrice ci-dessous (**figure 10.2**).
3. Choisissez le type de stratégie produit qui vous convient le mieux.

Figure 10.2 ■ Dix types de stratégies produit au cours du cycle de vie



4. Définissez votre plan d'action en vous appuyant sur les cinq axes d'actions : prix, communication, produit et prestations associées, distribution, client.

Chaque stratégie privilégie des axes d'actions, le **tableau 10.2** récapitule les principaux, ainsi que les phases du cycle de vie dans lesquelles la stratégie est la plus opportune.

À partir de ces dix stratégies, une multitude d'adaptations sont possibles, selon que vous insisterez plus ou moins sur l'un des cinq axes d'actions.

Cinq axes d'actions pour réussir

Afin de mettre en œuvre la stratégie qui convient le mieux à votre contexte et à votre analyse, déterminez les axes d'actions opérationnels qui permettront à votre stratégie d'aboutir.

Jouer sur les prix

- ✓ Baisser progressivement les prix tout en le faisant savoir.
- ✓ Pratiquer une stratégie d'offres prix récurrentes.
- ✓ Maintenir ses prix tout en augmentant la valeur pour le client.

Développer
le mix-marketing

Gérer son portefeuille de produits

Élaborer une stratégie de mix-marketing
Définir la stratégie de communication

Tableau 10.2 ■ Principaux leviers d'actions

Stratégies	Principaux leviers d'actions	Phases du cycle de vie
Stratégie d'innovation	Innovations sur le produit ou sur les services associés tout en maintenant ou augmentant les prix.	Croissance/ début de maturité
Stratégie d'alignement	S'aligner sur les prix du marché. Risque : diminution des profits.	Maturité/déclin
Stratégie de fidélisation	Fidéliser les clients par le marketing relationnel et les réseaux de distributions.	Croissance/maturité
Stratégie de communication	Viser une communication plus intensive, notamment auprès des relais d'opinion.	Croissance/maturité
Stratégie de développement	Viser de nouveaux segments de marchés tout en maintenant sa position sur le marché principal.	Maturité/déclin
Stratégie d'écémage	S'adresser à une cible stratégique avec une politique prix supérieur au marché : nécessite une supériorité du produit.	Croissance
Stratégie de pénétration	S'appuyer sur une communication et une commercialisation agressives et rapides, avec des prix compétitifs.	Croissance/maturité
Stratégie de challenger	Prendre la place du leader avec une politique d'innovation ou de services associés : nécessité d'un positionnement distinct.	Croissance
Stratégie de discount	Prendre une place sur le marché par des prix bas.	Croissance/ début de maturité
Stratégie de segmentation	Sous-segmenter le marché et attaquer une cible peu visée par les concurrents en lice avec un positionnement fort.	Croissance/maturité

Renforcer la communication

- ✓ Renforcer le pouvoir de persuasion de la communication.
- ✓ Développer le marketing relationnel auprès de certaines cibles.

Se centrer sur le client

- ✓ Fidéliser le client.
- ✓ Sous-segmenter le marché.
- ✓ Se positionner sur de nouveaux segments de consommateurs.

Renforcer le produit

- ✓ Améliorer la qualité du produit.
- ✓ Développer des prestations attendues autour du produit.
- ✓ Étendre la gamme.
- ✓ Segmenter l'offre.

Développer la distribution

- ✓ Impliquer la distribution par des incentives.
- ✓ Développer le *trade marketing*.
- ✓ Diversifier ou recentrer ses circuits de distribution.
- ✓ Développer la distribution par Internet.

LES BONNES QUESTIONS À SE POSER

- Serez-vous capable de tenir cette stratégie sur le moyen terme ?
- Avez-vous calculé votre budget au regard du retour sur investissement ?
- Avez-vous évalué les risques de riposte concurrentielle ?
- Le marché sera-t-il réceptif au type de stratégie que vous envisagez ?

▶ ÉLABORER UNE STRATÉGIE DE MIX-MARKETING



PRINCIPES CLÉS

Chaque année, le responsable marketing doit définir (ou redéfinir) pour les trois années à venir les moyens à mettre en œuvre pour développer son offre sur le marché. Ces moyens sont de deux types et représentent les 4 P du marketing-mix :

- Sur l'offre :
le produit et les services associés (*Product*)
le prix (*Price*)
- L'accès au marché :
la distribution (*Place*)
la communication (*Promotion*)

Le responsable marketing va ainsi déterminer :

1. L'élément déterminant et différenciateur parmi les 4 P

C'est le plus souvent :

- ✓ Pour les produits industriels ou de haute technologie : le produit et ses caractéristiques, la distribution.
- ✓ Pour les services : la communication et la relation client, parfois (par ex., banques de détails) la distribution (être présent).
- ✓ Pour les produits de grande consommation : la distribution et la communication.
- ✓ Pour des produits de consommation courante ou devenus basiques : le prix ou le produit (par ex., les produits « bio » sont une alternative aux produits de consommation courante comme les légumes et fruits).

2. Pour cet élément moteur, les axes d'actions à privilégier

Par exemple :

- ✓ Pour le produit : ses caractéristiques intrinsèques, son packaging, sa contenance...
- ✓ Pour le prix : une stratégie de prix bas, une stratégie d'offres promotionnelles...
- ✓ Pour la distribution : choix des canaux selon son positionnement, définition d'un partenariat, d'actions de *trade marketing*...
- ✓ Pour la communication : choix des supports, médias, hors médias, marketing relationnel, e-marketing...

La définition de cette stratégie sur le mix-marketing s'intègre dans la détermination de la stratégie pour la gamme (**figure 10.3**).

Figure 10.3 ■ Le marketing-mix dans la définition d'une stratégie



Les choix décidés par le responsable marketing visent à concrétiser le positionnement.

Définir une stratégie produit

Il s'agit de définir quelles variables du produit mettre en avant, sur lesquelles investir pour optimiser la création de valeur pour le client et pour l'entreprise. Ces choix sont soutenus par l'analyse préalable du marché, de l'environnement et de la concurrence.

Pour cela, on considère les trois niveaux du produit global :

- ✓ Le produit lui-même.
- ✓ Le hors-produit tangible.
- ✓ Le hors-produit intangible.

Le responsable marketing fait ses choix selon son secteur d'activités, le cycle de vie du produit, l'évolution de la concurrence et surtout, son positionnement. Pour chaque variable, il établit une recommandation justifiée.

[Chapitre 3](#)

Définir une stratégie prix

La fixation du prix dépend de plusieurs facteurs :

- ✓ La stratégie d'entreprise et les objectifs généraux à atteindre.
- ✓ Le positionnement du produit vis-à-vis de la concurrence et des attentes du marché.
- ✓ Les stratégies concurrentielles du marché.
- ✓ L'objectif de volumes à atteindre.
- ✓ Le niveau de profit souhaité.

Les facteurs déterminants du prix

Pour pouvoir, en toute connaissance de cause, déterminer sa stratégie prix, le responsable marketing doit repérer les facteurs déterminants sur son secteur d'activité, avant de choisir une stratégie d'écroulement ou de pénétration.

Les facteurs impondérables sont des facteurs qu'on ne peut modifier. Ils sont le socle de la fixation du prix. Les facteurs issus du marché sont ceux qui vont permettre de positionner notre prix vis-à-vis de la concurrence et des attentes du marché.

Ces facteurs issus du marché sont la base de la discussion sur la fixation des prix. Une analyse des facteurs issus du marché avec les facteurs internes de l'entreprise et ses contraintes de rentabilité va permettre au responsable marketing de prendre ses décisions.

Gérer la baisse de prix

Au cours du cycle de vie du produit, le responsable marketing est amené à modifier sa stratégie prix, parfois à la baisse.

Dans quels cas est-ce judicieux ?

- ✓ Lorsque le produit est basique et peu impliquant pour l'acheteur, et que cela provoque un réel avantage concurrentiel pour le fabricant. C'est, par exemple, la stratégie des discounters alimentaires, comme Leader Price, qui proposent une gamme restreinte de produits basiques et à bas prix.
- ✓ Lorsque l'entreprise veut conquérir un marché et qu'une stratégie de prix offensive est compatible avec son positionnement. C'est, par exemple, la stratégie des centres Leclerc.
- ✓ Lorsque le produit arrive à maturité sur son cycle de vie et qu'il ne bénéficie plus de l'avantage de l'innovation. C'est le cas, par exemple, des fournisseurs d'accès à Internet, qui proposent à tour de rôle des tarifs compétitifs.

Fiche action 10.1 ■ Repérer les facteurs déterminants du prix

Facteurs déterminants	Vos indications	Importance du facteur déterminant
Facteurs « impondérables »		
Réglementation nationale ou internationale		
Pratiques liées au secteur d'activité		
Pouvoir d'achat		
Environnement économique		
Facteurs issus du marché		
Prix psychologique ou valeur perçue		
Élasticité de la demande		
Prix moyen du marché		
Prix des concurrents		
Facteurs internes à l'entreprise		
Stratégie de l'entreprise et objectifs généraux		
Positionnement du produit ou de la marque		
Place et rôle dans la gamme		
Place du produit dans son cycle de vie		
Coût de revient		
Marge brute et/ou marge nette		
Délai d'atteinte du seuil de rentabilité		

Dans quels cas est-ce dangereux ?

- ✓ Lorsque le produit a un réel avantage de par ses caractéristiques intrinsèques. C'est, par exemple, le cas des premiers téléphones portables permettant de prendre des photos.
- ✓ Lorsque la politique de services associés offre un réel avantage pour le client et une réelle différenciation avec la concurrence.

- ✓ Lorsque le produit est très impliquant pour le client. C'est le cas, notamment, des produits de luxe et des parfums.

Dans tous les cas, la baisse des prix doit tenir compte des facteurs suivants :

- ✓ Positionnement du produit.
- ✓ Cible à laquelle s'adresse le produit.
- ✓ Cycle de vie du produit.
- ✓ Motivations et attentes du marché cible.
- ✓ Stratégies concurrentielles.

CINQ RÈGLES D'OR AVANT DE BAISSER LES PRIX

Évitez de réduire vos prix sous la pression de la concurrence et du marché.
Avant de diminuer vos prix :

- Réduisez les coûts sur les aspects de moindre valeur pour vos clients.
- Rentabilisez vos processus internes (production, achats...).
- Rationalisez vos gammes de produits ; coupez les branches mortes.
- Évaluez l'élasticité de la demande par rapport au prix.
- Préférez des réductions promotionnelles avec un délai d'expiration.

Choisir ses circuits de distribution

Le choix d'un réseau de distribution détermine le mode d'accès au marché auquel on souhaite s'adresser. Il dépend :

- ✓ Du positionnement du produit.
- ✓ De la cible à laquelle on s'adresse.

Le mode de distribution doit :

- ✓ contribuer à créer une différenciation forte avec la concurrence ;
- ✓ pouvoir évoluer en fonction des évolutions des technologies et des circuits de distribution.

Pour déterminer, ou confirmer, le choix des modes de distribution d'une gamme de produits donnés, dans le cas où plusieurs canaux coexistent, il est conseillé de vérifier l'adéquation des circuits avec les cibles concernées.

Fiche action 10.2 ■ Choix des canaux de distribution

Réseaux Cibles	Force de vente directe	Internet Télévente/VPC	Distributeurs/ Revendeurs	Partenaires/ Prescripteurs

Qu'en déduire ?

- ✓ Le choix des canaux est-il pertinent vis-à-vis de la cible ? Par exemple, il est pertinent d'utiliser le marketing téléphonique pour des seniors.
- ✓ Si plusieurs canaux s'adressent à la même cible : n'y a-t-il pas un effet de dispersion ? N'est-elle pas trop sollicitée ? Il est possible que la réponse soit non aux deux questions surtout s'il s'agit d'une cible stratégique ou prescriptrice.
- ✓ Cette analyse permet ensuite d'établir un plan d'actions opérationnel sur l'année, cible par cible.

► DÉFINIR LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION

La communication est, au même titre que la distribution, un moyen d'accès au marché. Définir une stratégie de communication passe par deux étapes.

Dans un premier temps, il s'agit de définir l'importance et les enjeux de la communication dans l'offre globale :

- ✓ Est-elle l'élément moteur du mix-marketing ? Sur des produits banalisés ou en phase de maturité, elle peut être l'élément de différenciation.
- ✓ Est-elle un élément à fort impact ? Par exemple pour un lancement de produit ou dans le cas d'une innovation, si elle n'est pas l'élément moteur, elle est importante et il faut dégager un budget.

Dans un deuxième temps, il s'agit de définir autour du positionnement :

- ✓ L'objectif à atteindre par la communication.
- ✓ Les cibles auxquelles on s'adresse.
- ✓ Le message principal : bénéfices et arguments.
- ✓ Les supports de communication : médias et hors médias.

[Chapitre 3](#), [Chapitre 14](#)



La réussite du mix-marketing tient avant tout à la définition de la cible et au positionnement retenu. Tout le reste sert à affiner ses choix, compte tenu de son secteur d'activité et de ses contraintes.

Chapitre 11

Gérer et développer l'offre en marketing industriel

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Comment segmenter en milieu industriel ?
- ◆ Que peut apporter le concept du GRID au marketing industriel ?
- ◆ Quelle matrice d'aide à la décision peut-on utiliser en milieu industriel ?
- ◆ Quels sont les facteurs à prendre en compte pour fixer un prix ?
- ◆ Quels sont les critères qui permettent d'évaluer un distributeur ?
- ◆ Comment développer la relation d'affaires ?

► SEGMENTER UN MARCHÉ INDUSTRIEL



PRINCIPES CLÉS

Deux aspects sont principalement à comprendre en matière de marketing industriel :

- La segmentation des marchés doit se faire en partant du marché, des utilisateurs et des clients, et non des produits.
- L'élément du mix-marketing le plus moteur reste le produit et ses caractéristiques intrinsèques.

La culture marketing entre plus lentement dans les entreprises de secteurs industriels très fortement marquées par une culture technique, centrée sur la technicité et la qualité du produit.

Pourtant, l'une et l'autre culture ne sont pas incompatibles.

La segmentation en milieu industriel est plus complexe qu'en secteur de grande consommation :

- ✓ Plusieurs interlocuteurs participent à la décision, ce qui rend le processus complexe.
- ✓ Les produits industriels peuvent être liés à des applications ou à des services.
- ✓ Certains procédés industriels ne peuvent être développés que grâce à une commande surmesure.
- ✓ L'acheteur d'un produit industriel n'en est pas forcément l'utilisateur.
- ✓ La distribution est parfois un système long, qui nécessite pour l'industriel une double segmentation (distributeur, revendeur, installateur, client final).

Les critères de segmentation

Nous distinguons trois types de critères de segmentation en milieu industriel :

- ✓ Par la signalétique.
- ✓ Par l'attitude, ou l'usage vis-à-vis du produit.
- ✓ Par la typologie comportementale.

La plupart du temps, la segmentation en milieu industriel utilise plutôt de nombreux critères appartenant aux deux premières catégories (**tableau 11.1**). Il est pourtant intéressant dans certains cas de rechercher des critères de comportements, ce qui peut permettre de créer une segmentation innovante et, de ce fait, apporter une vraie différence avec la concurrence en termes d'accès aux clients.

Tableau 11.1 ■ Critères de segmentation en milieu industriel

Types de critères	Exemples de critères
Par la signalétique	<ul style="list-style-type: none"> • Effectifs • Domaine d'activité • Codes APE – NAF (Nomenclature des Activités Françaises) • Adresse – Zone géographique • Statut : SA, SARL, Filiale... • Chiffre d'affaires • Privé - Public
Par l'usage des produits	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'équipement • Fréquence de renouvellement • Montant moyen des commandes • Délais de décision • Degré d'implication par rapport au produit • Potentiel d'achat • Besoin ou non de services associés
Par le comportement	<ul style="list-style-type: none"> • Processus de décision d'achat (utilisateur, acheteur, décideur...) • Image et/ou culture de l'entreprise • Notions de risques • Formation ou diplôme de l'interlocuteur • Masse salariale de l'entreprise • Âge du dirigeant • Style de management • Cotations en bourse

Ainsi, une entreprise proposant un service et des logiciels permettant l'externalisation du service paye a cherché à optimiser son ciblage d'entreprise. Pour cela, le responsable marketing, après avoir combiné plusieurs critères tels que la taille de l'entreprise, la zone géographique, le secteur d'activité, et n'ayant rien trouvé de discriminant, a commencé à chercher des critères de comportement. Un premier critère a semblé donner une piste : l'âge du dirigeant. En effet, selon son

âge, le dirigeant est plus ou moins enclin à sous-traiter son service payé ; plus il est jeune et plus il souhaite se consacrer à son activité commerciale et accepte les services d'externalisation. Mais à l'usage, ce critère n'était pas facile à utiliser : l'âge du dirigeant n'est pas une information mentionnée dans les fichiers d'entreprise. Il a fallu rechercher un nouveau critère et l'entreprise se tourne vers des critères de comportement.

Un outil spécifique : le GRID

En marketing industriel, comme dans toute relation en B to B, il est nécessaire d'affiner sa segmentation par une segmentation interne à l'entreprise. En effet, il est déterminant d'identifier sa cible au sein du processus d'achat. Le concept du GRID permet de repérer le **G**roupe **R**éel d'**I**nfluence et de **D**écision dans un processus complexe d'achat.

Ce groupe peut être un groupe de personnes ou bien une seule personne. Nous les retrouvons principalement parmi les fonctions :

- ✓ d'Acheteur.
- ✓ d'Utilisateur.
- ✓ de Décideur.
- ✓ de Conseiller.
- ✓ de Prescripteur.

Utilisation du GRID en marketing

Un laboratoire de composants pharmaceutiques destinés à la fabrication de produits pharmaceutiques a ainsi pu améliorer sa communication auprès des différentes cibles. Avant d'utiliser le concept du GRID, son problème résidait dans le fait qu'il proposait un éventail de produits destinés à plusieurs spécialistes. Or, il était mal placé par rapport à des fournisseurs spécialisés par domaine, qui pouvaient, pour leurs spécialisations, proposer des avantages prix aux acheteurs parce qu'ils vendaient de plus grandes quantités. Utiliser le concept du GRID a permis à ce laboratoire de comprendre que :

- ✓ Les utilisateurs, spécialistes dans leurs domaines, préféreraient la qualité et le confort d'utilisation du laboratoire.
- ✓ Les acheteurs étaient sensibles au prix pratiqué.
- ✓ Leur catalogue unique pour deux cibles avec des préoccupations différentes leur coûtait plus cher pour des résultats insatisfaisants.

Au lieu de regrouper l'ensemble des composants en un seul catalogue, le laboratoire a préféré :

- ✓ Un catalogue décrivant précisément les composants, par spécialité, à destination des utilisateurs, pour qu'ils soient prescripteurs de la marque.
- ✓ Un catalogue général avec des tarifs dégressifs sur les achats de l'ensemble des domaines, à destination des acheteurs.

Ainsi toute entreprise ayant des clients à processus complexe de décision et d'achat peut utiliser le GRID (**tableau 11.2**).

Tableau 11.2 ■ Exemple d'utilisation marketing du GRID

GRID	Préoccupations	Importance stratégique	Actions marketing
Utilisateurs	Qualité Confort d'utilisation	Sont prescripteurs.	Un catalogue dédié
Acheteurs	Avantages prix	Sont décideurs.	Un catalogue avec tarifs dégressifs

Dans certains cas, un conseiller externe à l'entreprise peut être prescripteur, comme un architecte ou un fournisseur : il s'agit de l'identifier.

UTILISATION DU GRID EN MARKETING

Selon le GRID identifié, et par conséquent les cibles choisies, il faut adapter sa stratégie et ses outils de communication aux besoins, préoccupations, rôle de son interlocuteur.

Segmenter par la matrice des achats

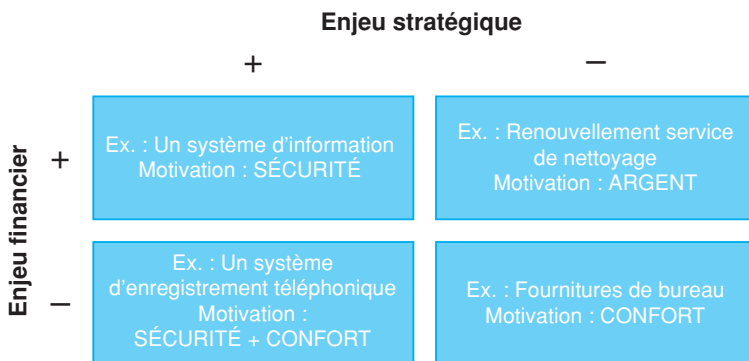
La matrice des achats est complémentaire au principe du GRID. Elle est d'une grande utilité en vente d'affaires pour identifier les enjeux de l'entreprise cliente et ses principales motivations d'achat ([Chapitre 1](#)). Elle permet de situer l'achat du client en termes :

- ✓ d'Enjeu financier.
- ✓ d'Enjeu stratégique.

Dans un premier temps, il s'agit pour le responsable marketing et pour le commercial chargé de l'affaire, de positionner l'achat de son client sur la matrice en fonction de l'enjeu financier et stratégique pour le client.

Dans un deuxième temps, il s'agit d'identifier pour cet achat quelle peut-être la motivation d'achat dominante.

Figure 11.1 ■ Exemple de matrice des achats



On le voit sur cette matrice, selon l'enjeu stratégique et financier de l'achat, la relation d'échange avec le client est modifiée, le contexte de la vente et celui de la négociation également.

Prenons pour exemple l'achat d'un système d'enregistrement téléphonique des salles de marché pour la banque. Cet achat est straté-

gique au plus haut point, car il donne la seule preuve de ce qui s'est passé. Il est clair que l'enjeu financier compte moins. Toute la négociation portera sur les aspects technologiques, et les motivations principales sont la sécurité (fiabilité et précision technologique) et le confort d'utilisation (facile simple et pratique).

Lorsque les enjeux stratégique et financier sont tous deux importants, la négociation s'appuie plutôt sur une relation de partenariat.

- ✓ **Lorsque l'enjeu est avant tout financier**, comme dans le renouvellement d'une prestation de service, la négociation est plus difficile ; elle porte essentiellement sur le prix, le marketing a peu d'influence si ce n'est par la création de services associés à forte valeur pour le client.
- ✓ **Lorsqu'il y a peu d'enjeu (ni financier, ni stratégique)**, tout se joue sur la motivation d'achat. Le marketing a un rôle important dans le choix du positionnement du produit et du mix-marketing adapté au marché. La négociation repose sur le fait de résoudre le problème du client le plus simplement possible.

Ce type de segmentation correspond au secteur industriel en cas de vente d'affaires ou d'appels d'offres. En ajoutant la motivation d'achat de son client pour ce produit, on permet d'affiner vers quel type de négociation le commercial s'engage et de quels outils et supports le marketing peut appuyer l'action.

► GÉRER UNE GAMME DE PRODUITS INDUSTRIELS

La gestion d'une gamme de produits industriels est complexe. Les efforts marketing portent plus particulièrement sur le produit et le prix. Le responsable marketing suit, comme en marketing de grande consommation, l'évolution du CA et les bénéfices, mais utilise des outils et méthodes spécifiques.



PRINCIPES CLÉS

- La matrice RMC est plus particulièrement adaptée au secteur industriel pour aider à la prise de décision.
- Le prix est déterminé par plusieurs facteurs internes à l'entreprise mais aussi externes.

La matrice RMC

La matrice RMC (Rentabilité, part de Marché, Croissance) répond particulièrement bien aux complexités du milieu industriel. Elle permet de visualiser au mieux l'équilibre du portefeuille produits de l'entreprise en insistant sur la notion de rentabilité.

Les étapes de construction

Cette matrice prend en compte plusieurs critères :

- ✓ La rentabilité des produits.
- ✓ Leur part de marché.
- ✓ La croissance du marché.
- ✓ Leur poids en CA.

La première étape consiste à déterminer la rentabilité.

Le calcul de rentabilité préconisé est le calcul du PE/CE, le PE représente le produit d'exploitation et le CE les capitaux engagés ([Chapitre 17](#)). Plus généralement, on peut noter que le ratio PE/CE représente le « retour sur investissement » d'un produit ou d'un projet.

Le responsable marketing place ses produits sur la ligne horizontale R, selon leur rentabilité : plus ils sont rentables plus ils sont placés sur la droite de la ligne et inversement. L'objectif de rentabilité souhaité peut être indiqué sur la ligne, ce qui permet de distinguer plus rapidement les produits rentables ou non rentables.

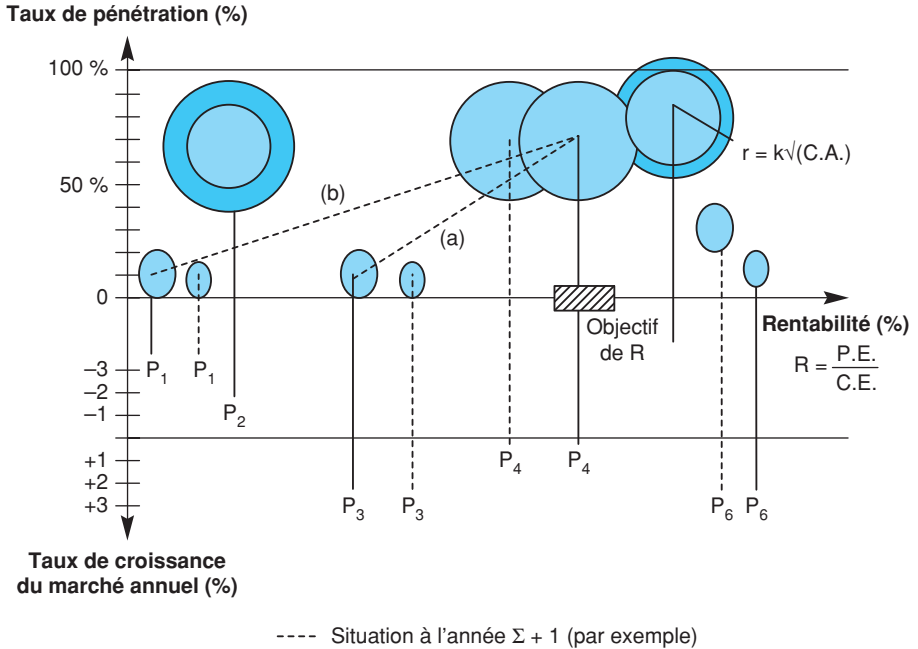
La deuxième étape consiste à positionner le produit selon sa part de marché.

Une ligne verticale partant de la ligne R détermine le degré de part de marché des produits, ou taux de pénétration, jusqu'à 100 %. Le responsable marketing place alors ses produits à l'intersection de la rentabilité et de la part de marché.

La troisième étape visualise le poids en CA du produit dans la gamme.

Un cercle plus ou moins grand selon la part que représente le produit dans le portefeuille global est représenté. On peut également représenter d'une autre couleur la part que représentait le produit l'année précédente (**figure 11.2**).

Figure 11.2 ■ Exemple de matrice RMC



Auteur : Cegos, G. Lavalette

La quatrième étape positionne les produits selon la croissance du marché.

Sur une ligne verticale descendante à partir de la ligne R, on place le niveau de croissance ou de décroissance des marchés sur lesquels agissent les produits.

Les grandes lignes qui apparaissent dans la situation présentée ici :

- ✓ P_6 : gain de part de marché et de CA, au détriment de la rentabilité.
- ✓ P_5 : perte de CA et de marge (en valeur absolue).

- ✓ P_4 : perte de rentabilité sur un marché stagnant : l'entreprise perd sa compétitivité.
- ✓ P_3 : accroissement de la rentabilité au détriment du CA.
- ✓ P_2 : perte de CA et de marge (en valeur absolue).
- ✓ P_1 : léger gain de rentabilité mais perte de CA.

Les produits reliés par un trait en pointillé montrent le lien entre eux. Cela peut être un accessoire, un produit ou une application liée au produit principal.

Avantages et limites de la matrice

Cette matrice peut dérouter, à première vue plus d'un responsable marketing tant elle paraît complexe. Elle mérite de correspondre au secteur industriel permettant de visualiser plusieurs produits ou domaines d'applications.

Fixer le prix en milieu industriel

Différents facteurs entrent en jeu pour la définition du prix que nous pouvons classer en trois types :

- ✓ Les facteurs internes liés au prix de la matière mais aussi au positionnement.
- ✓ Les facteurs externes liés au marché.
- ✓ Les acteurs impondérables, comme la réglementation.

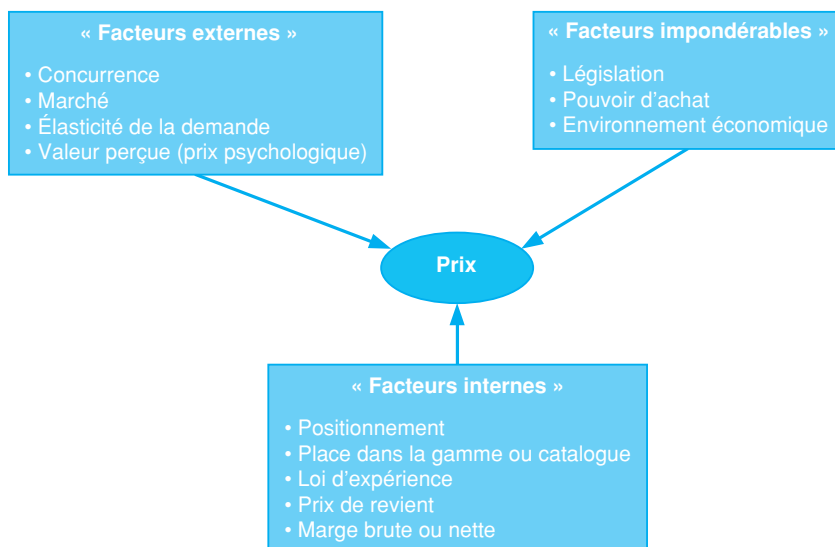
Bien que nous retrouvions ces trois grands types de facteurs dans les services ou dans les produits de grande consommation, il faut tenir compte de quelques spécificités du milieu industriel, notamment :

- ✓ Il est nécessaire d'évaluer dans quelle mesure une hausse de tarif impacte les coûts du client et si on peut la répercuter au client final.
- ✓ Il faut tenir compte d'un certain nombre de coûts induits qui augmentent le prix d'achat, comme la formation éventuelle à l'utilisation du produit, les dépenses liées aux aménagements nécessaires du site de production.

Tableau 11.3 ■ Avantages et limites de la matrice RMC

Avantages	Limites
Analyse du portefeuille produits à partir de plusieurs paramètres.	Nécessité d'avoir des tableaux de bord bien renseignés pour gérer l'évolution des paramètres.
Des paramètres clés sont visibles tout de suite : la rentabilité, le taux de croissance du marché, la part de marché détenue par le produit, le chiffre d'affaires réalisé.	Beaucoup d'éléments à regarder et à analyser en même temps.
C'est un outil de visualisation très intéressant car nous avons plusieurs dimensions notées sur un plan.	Il est nécessaire d'expliquer en amont cette visualisation aux collaborateurs marketing sinon, on ne sait quels paramètres regarder et exploiter.
Possibilité de mettre des liens entre des familles de produit pour montrer que l'existence d'une famille peu rentable peut être acceptée car, sans elle ne pourrait exister une autre famille de produits très rentables.	La lecture de la matrice peut sembler compliquée.
Source : Y. Lebon N. Van Laethem, <i>Le marketing orienté résultats</i> , Dunod, 2003.	

Figure 11.3 ■ Facteurs entrant dans la fixation du prix



- ✓ Les procédures de marchés par appels d'offre pratiquées par les entreprises publiques et certaines entreprises privées lors de gros marchés nécessitent une tarification compétitive.
- ✓ En raison du caractère unique de chaque affaire, le prestataire fixe généralement son prix en fonction, bien sûr, du coût de revient évalué pour l'affaire, mais également de critères « plus subjectifs », comme l'intensité et la nature de la concurrence probable sur l'affaire.

Une expérience constituée par l'ensemble des affaires passées (gagnées ou perdues) consignées dans une base de données pouvant donner des indications sur ce qui est acceptable compte tenu de la nature de l'affaire, du client, et de la concurrence est un atout pour une entreprise industrielle. Si le prix estimé paraît trop faible en regard de la rentabilité attendue, il peut s'avérer judicieux de ne pas participer à l'appel d'offre. On adopte alors une attitude sélective qui maximise ses chances de succès dans des conditions de rentabilité satisfaisantes.

► COMMERCIALISER LES PRODUITS INDUSTRIELS



PRINCIPES CLÉS

Deux caractéristiques fondamentales en marketing industriel :

- La notion de filière.
- L'existence d'une demande dérivée.

Il faut aussi tenir compte du rôle et du nombre croissant d'intermédiaires entre les clients et les fournisseurs (comme les places de marché sur Internet).

Les marchés industriels et B to B sont des marchés de consommation intermédiaire. Il en résulte une dépendance mais aussi une distance par rapport à la demande finale. Le fabricant se situe dans un chaînage industriel et n'est pas en contact direct avec l'acheteur final.

Les conséquences de ces spécificités pour le marketing industriel sont nombreuses :

- ✓ L'étude du marché doit se faire au niveau de l'ensemble de la filière à

laquelle on appartient, et non pas seulement par rapport à sa clientèle directe.

- ✓ La connaissance de la demande finale est néanmoins toujours indispensable.
- ✓ Une dépendance par rapport à la demande dérivée : chaque fabricant dans une filière dépend de son client, qui lui-même dépend du sien.
- ✓ La situation, les leviers d'actions et la vulnérabilité d'une entreprise en B to B dépendent à la fois de la distance à laquelle elle se trouve de la clientèle finale et de la diversité de celle-ci.
- ✓ La possibilité de mettre en place des stratégies et actions de marketing aval, c'est-à-dire auprès des clients, des clients de ces clients par exemple, de façon à stimuler la demande de ces derniers (information, communication, promotion...).

D'autres spécificités du marketing industriel sont également à prendre en compte :

- ✓ Des clientèles souvent très hétérogènes, notamment en termes de volumes d'achat, et de plus en plus internationales.
- ✓ Des modalités d'achat formalisées.
- ✓ Une forte collaboration entre clients et fournisseurs.
- ✓ Une communication aux moyens plus limités qu'en « grande consommation » et une image fortement liée à la perception du personnel commercial et technique.
- ✓ Une utilisation diversifiée de l'Internet comme outil de communication, d'achat et de vente.

Évaluer la filière

L'évaluation d'un distributeur permet au responsable marketing de choisir et d'entretenir son réseau et la qualité de la filière d'accès au marché final. Une grille d'évaluation comme celle du **tableau 11.4** permet de scorer l'ensemble de ses distributeurs ou revendeurs selon des critères importants pour le fabricant. Cette grille rentre dans un système d'audit de sa filière.

Les principes d'utilisation de la grille sont les suivants :

- ✓ La moyenne de chaque critère est représentée par la note 3.

Tableau 11.4 ■ Grille d'évaluation d'un distributeur

Évaluation Critères	Notation				
	1	2	3	4	5
Compétence du distributeur pour ce produit.					
Compétence du distributeur sur des produits complémentaires.					
Motivation du distributeur pour les nouveaux produits					
Notoriété et image sur la clientèle cible.					
Degré de couverture géographique utile.					
Dynamisme du distributeur.					
Santé financière du distributeur.					
Adéquation de son positionnement avec celui du fabricant					
Capacité de stockage.					
Qualité du service fourni à la clientèle.					
Capacité d'assurer l'après-vente du produit.					
Capacité d'assurer le crédit du client.					
Source : Cegos.					

- ✓ Chaque critère peut être pondéré selon son degré d'importance par rapport aux autres ; par exemple, un fabricant peut penser que la capacité d'assurer l'après-vente a un caractère primordial et pondère la note à 2, au lieu de 1.
- ✓ D'autres critères peuvent être choisis, comme l'accessibilité géographique du distributeur, la motivation du distributeur à des actions de partenariat ou le *turnover* des vendeurs ou responsables merchandising.

Développer la relation d'affaires en B to B

Le marketing de projet ou d'affaire est une autre forme possible du marketing industriel. Il se définit par les caractéristiques suivantes :

- ✓ Une prestation souvent unique (construction d'un important centre commercial, d'un siège social, préparation au passage à l'euro...).
- ✓ Un enjeu financier important.
- ✓ Des procédures d'achat connues et fixées à l'avance (par exemple pour les marchés publics, elles sont fixées par le code des marchés publics).
- ✓ Une relation discontinue avec le client (ce dernier n'aura peut-être plus rien à commander avant des années...).

Il en résulte une relation client-fournisseur particulière que le marketing doit contribuer à renforcer, en aidant les commerciaux, à trois niveaux différents :

- ✓ *En dehors de toute affaire* : en construisant une véritable intimité avec les clients ou prospects, de façon à être visible et perçu comme un fournisseur potentiel même à long terme. La détection des affaires à venir sera également plus aisée. Les moyens à développer sont les visites et invitations régulières, les transmissions et partages d'informations, les conseils. Le marketing relationnel devient ici une démarche stratégique. Les newsletters apportant conseil et expertises sont des outils clés.
- ✓ *En amont de l'affaire* : en contribuant à la rédaction du cahier des charges par l'expertise tout en essayant d'y insérer des spécifications favorisant ses produits. L'apport du marketing réside dans la manière de poser le problème du client : un rappel de la situation sous forme de diagnostic SWOT ou EMOFF est un facteur de succès. Relier les actions aux objectifs et aux résultats à obtenir en est un autre.
- ✓ *Pendant l'affaire* : si le travail en amont n'a pas permis d'aboutir à des spécifications favorables, il faut essayer de troubler le centre d'achat par la mise en avant de problèmes ou de risque nouveaux, jusque-là minimisés. Le but étant de redéfinir le cahier des charges pour un nouvel appel d'offre.

Tableau 11.5 ■ Apport du marketing à la relation d'affaire

Phases d'intervention du marketing	Outils et supports
En dehors de toute affaire	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing relationnel sur cibles stratégiques • Opérations de relations publiques • Sponsoring, mécénat, parrainage • Publicité sous forme de « publi-informations » dans magazines professionnels • Présence aux salons professionnels • Newsletters centrées sur les conseils • Édition de guides professionnels de références
En amont de l'affaire	<ul style="list-style-type: none"> • Veille client • Veille marché et secteur d'application • Veille concurrence • Apports de méthodologie marketing pour une présentation en phase avec les préoccupations du client
Pendant l'affaire	<ul style="list-style-type: none"> • Brochure de présentation de la société, ses produits, ses processus, sa qualité • Apport de témoignages clients • Apports de preuves tangibles : articles de presse, résultats de tests, visite de sites, liste de clients satisfaits...

Soutenir la force commerciale

Contrairement à la plupart des marchés de grande consommation, la communication en milieu industriel s'appuie principalement sur le relationnel personnalisé, développé par la force de vente et soutenu par des outils marketing spécifiques.

La communication produit ou marque

Il s'agit d'un soutien direct aux ventes. Ce type de communication peut être ciblé par compte clé et, à l'intérieur de chacun, par membre du centre d'achat. Les outils utilisés pour les prescripteurs ou les acheteurs pourront donc être différents de ceux mis en œuvre pour les

utilisateurs. En communication industrielle, on fait généralement peu appel aux grands médias, contrairement au secteur de grande consommation. Le marketing utilise plutôt des supports du type :

- ✓ **Documentation commerciale et technique** : ce sont les outils les plus fréquents et les plus efficaces en marketing industriel.
- ✓ **Promotion des ventes** : ces outils, tels qu'offres promotionnelles mais aussi incentives et opérations de stimulations des commerciaux, distributeurs et revendeurs permettent de donner un coup de pouce certain aux ventes, à condition de maintenir la marge. Ils ont pour objectifs de motiver tous les acteurs de la filière, de favoriser la présence sur le terrain de l'offre du fabricant et d'appuyer fortement l'action commerciale. ([Chapitre 18](#))
- ✓ **Salons** : la présence sur les salons nationaux et internationaux, sur les foires régionales est importante. Cela renforce la présence de la marque, permet de nouer des contacts, de lancer une innovation en profitant de l'impact d'image du salon.
- ✓ **Marketing direct** : les actions de mailing et de marketing téléphonique permettent de soulager le rôle du commercial : le marketing téléphonique, pour la qualification de prospect, la prise de rendez-vous ou la prise de commande de renouvellement ; le mailing, pour annoncer une offre promotionnelle auprès de clients que le commercial n'a pas le temps de visiter ou auprès de prospects.
- ✓ **Marketing relationnel** : il s'agit de construire une véritable relation client avec des cibles stratégiques. On utilise les outils du marketing direct mais sur la durée, pas uniquement pour des opérations ponctuelles.
- ✓ **Internet** : création et mise à jour de sites institutionnel et commercial, partenariat par référencements et affiliation, places de marché. ([Chapitre 14](#))

La communication institutionnelle

Elle doit construire ou renforcer l'identité, les valeurs, l'image, la crédibilité de l'entreprise auprès de ses cibles externes et internes. L'ensemble des produits et services proposés par l'entreprise est

impacté par la perception dégagée par la communication institutionnelle. Les supports particulièrement intéressants en marketing industriel sont :

- ✓ Les relations publiques.
- ✓ Le mécénat.
- ✓ Le sponsoring.
- ✓ La journée portes ouvertes.
- ✓ Le rapport annuel.
- ✓ La communication financière.
- ✓ Les références.

La communication interne

Compte tenu de la complexité des produits industriels, il est important de développer la communication interne de façon à informer et motiver le personnel (commercial, techniciens, services après-vente) et à faire partager les messages et valeurs à véhiculer auprès de la clientèle. Le journal d'entreprise en est le support privilégié.

[Chapitre 20](#)



Le marketing industriel emprunte au marketing ses principales techniques, même si son effort porte plus particulièrement sur les deux éléments du mix-marketing – le produit et le prix – et sur la relation client comme moyen d'accès au marché.

Chapitre 12

Gérer et développer une offre de service

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Quelles sont les principales caractéristiques des services ?
- ◆ Comment tenir compte de l'hétérogénéité des services dans la démarche marketing ?
- ◆ Comment pallier l'intangibilité des services ?
- ◆ Comment gérer l'implication du client dans la fabrication du service ?
- ◆ Comment évaluer son capital service et prendre les décisions qui s'imposent ?
- ◆ En quoi consiste la méthode du *yield management* pour fixer les prix ?

► MISE EN PRATIQUE DU MARKETING DES SERVICES



PRINCIPES CLÉS

On retrouve principalement cinq caractéristiques des services :

- Degré d'intangibilité de l'activité du service.
- Implication du client dans le processus opérationnel.
- Simultanéité entre la phase de fabrication et la phase consommation du service, ou notion de servuction.
- Hétérogénéité du service rendu due à la multiplicité des prestataires et à l'unicité de chaque utilisation.
- Absence de stock.

Le service, par opposition au « bien », se définit comme une prestation.

- ✓ Il est intangible ou immatériel.
- ✓ Il est souvent assimilé à une expérience vécue par le client.

La typologie complexe des activités de services nécessite de mettre en place une démarche marketing comportant la prise en compte et la compréhension des quatre niveaux qui constituent la typologie des services :

- ✓ **Niveau 1.** À qui s'adresse le service (qui est le destinataire) ?, B to B ou B to C ?
- ✓ **Niveau 2.** Quelle est la nature de la prestation de services ? Service

immatériel (ex : conseil en gestion) ou service = lié à un produit (ex : location de voiture).

- ✓ **Niveau 3.** Quel est le niveau de contact entre le personnel de l'entreprise et le client ? Contact client développé = front office développé. Contact client faible = back office développé.
- ✓ **Niveau 4.** Quelle est l'intensité de la participation du client à la fabrication du service ? Forte (ex : vente de meubles en kit). Faible (chirurgie).

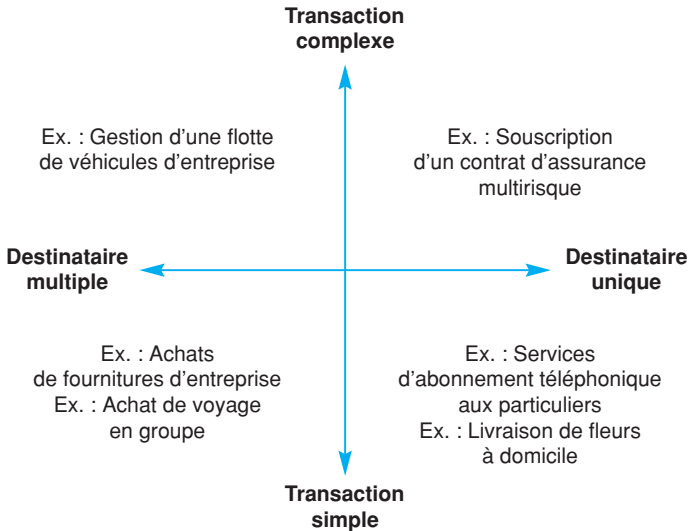
Définir le lien avec le destinataire

Le premier niveau de la démarche marketing des services contribue à définir :

- ✓ Qui est le destinataire ?
- ✓ Quelles sont ses motivations d'achat ?
- ✓ Quelles sont les modalités de transaction entre l'entreprise et le client ?
- ✓ Quel est le niveau de dépendance du client ?

Positionner le destinataire des services sur la matrice ci-dessous (**figure 12.1**) permet au responsable marketing de segmenter par le destinataire le type de service offert, en fonction également de la complexité de la transaction.

Figure 12.1 ■ Segmenter les services par le destinataire



L'intérêt d'opposer les services aux entreprises « B to B » par rapport aux services grand public « B to C » se justifie au travers de deux aspects :

- ✓ Déterminer quelles sont les motivations d'achat des clients.

[Chapitre 1](#)

- ✓ Analyser les modalités de la transaction entre le client et le prestataire : en B to B, la transaction est souvent plus complexe du fait des différents acteurs dans le processus de décision. Très souvent,

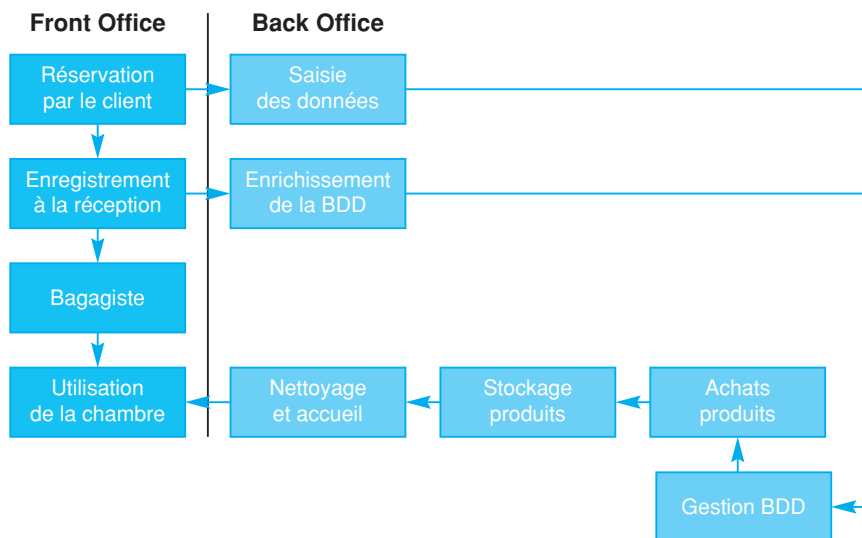
l'utilisation du service est partagée par plusieurs individus et services.

En revanche, les services B to C visent à satisfaire un besoin unique ou familial. Les acteurs sont moins nombreux dans le processus de décision et le degré de complexité de la transaction est plutôt faible.

Le service : un achat plus ou moins immatériel

Le caractère intangible des services n'est plus à démontrer, néanmoins un service est plus ou moins immatériel. La **figure 12.2** permet de situer son service et d'en déduire des priorités d'actions.

Figure 12.2 ■ Interaction front office/back office pour une réservation d'hôtel



L'intangibilité du service rend plus important encore les leviers du marketing :

- ✓ La promesse doit être particulièrement en accord avec la réalité du service.
- ✓ Les preuves à apporter au client avant achat permettent de tangibiliser l'offre. Cependant, il est difficile de donner des échantillons d'un service. On peut proposer un abonnement d'essai de courte durée, pour un magazine ou une offre d'accès à Internet, mais plus difficilement un vol en avion ou un voyage. Les preuves peuvent être, selon le service proposé : des témoignages, des références clients, des articles presse, des tests ou des résultats d'études.
- ✓ La relation client est de plus en plus importante.
- ✓ La communication doit refléter le service, son positionnement et son degré de qualité.
- ✓ Le bouche à oreille et la rumeur ont un impact plus important encore que pour les produits.

L'interaction « back office »/« front office »

La notion de servuction désigne « le processus de fabrication du service ». Bien que les modèles de fabrication des produits et des services soient similaires, la différence fondamentale réside dans la place tenue par le client dans le processus de fabrication :

- ✓ Le client est totalement absent de la fabrication d'un produit.
- ✓ Le client est présent dans la servuction ou fabrication d'un service, en même temps qu'il l'utilise.

Comment gérer cette caractéristique ?

- ✓ Déterminer les éléments du service qui apportent le plus de valeur aux clients, en tenant compte du positionnement de l'offre de service et du segment de clientèle à qui le service s'adresse.
- ✓ Organiser le processus de fabrication et de délivrance du service, étape par étape.
- ✓ Garantir un suivi et un niveau de qualité en fonction des attentes clients.
- ✓ Former et informer le personnel en contact avec le client des enjeux pour le client et pour l'entreprise.



L'intensité de la participation du client

Dans l'utilisation d'un service, la plupart du temps, le consommateur est en même temps acteur, et ceci est une spécificité majeure du service par rapport au produit.

Ainsi M. Durand, qui souhaite se former au management, s'inscrit dans l'organisme de formation de son choix aux dates qui lui conviennent le mieux ; lorsqu'il se rend en stage, sa participation conditionne le succès de sa formation ainsi que celle des autres participants.

Autre exemple, Alexandre, qui a un abonnement téléphonique pour son mobile auprès d'un opérateur, observe qu'il ne peut plus appeler ni être appelé de chez lui ; après avoir vérifié que la puce de son téléphone était en état de fonctionner, il appelle son opérateur pour lui signaler le dérangement ; selon que son action est rapide et insistante, la défektivité sera réparée à plus ou moins brève échéance.

De la même manière, l'entreprise Gosec qui fait appel à une société de nettoyage est d'autant mieux servie qu'elle fait part de ses remarques régulièrement à la société de nettoyage.

On le voit, la participation de l'utilisateur rend le service unique à chaque production, cela est une composante non négligeable. On peut en déduire les deux incidences suivantes.

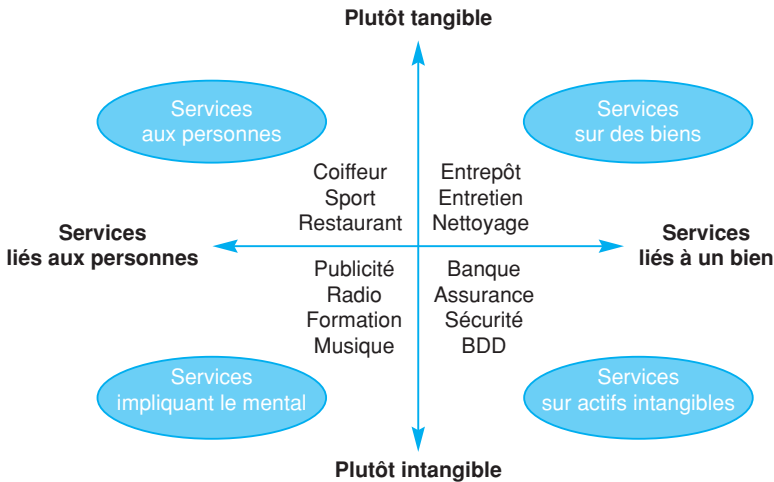
POINTS À RETENIR

- Plus le client est participatif, plus le service rendu lui conviendra : il est donc important pour le responsable marketing d'une entreprise de service de mesurer l'intérêt de solliciter ses clients.
- Chaque utilisation est un acte unique, et c'est souvent l'utilisation avec la plus mauvaise impression qui prime sur les autres : il est donc important de prendre en compte les insatisfactions manifestes et d'anticiper les non-dits.

Comment utiliser cette information ?

- ✓ **Services aux personnes.** La personne doit être présente pour recevoir le service ⇒ Le contact client est primordial. D'ailleurs, le personnel en contact avec le client tient un rôle de plus en plus difficile pour pouvoir maintenir un relationnel fort quelque soit le contexte.

Figure 12.3 ■ Le mapping de Lovelock



- ✓ **Services sur des biens.** L'objet associé au service est présent, la personne non nécessairement ⇒ Dans ce cas, c'est le bien, sa qualité et son design qui tend à représenter la qualité du service.
- ✓ **Services impliquant le mental.** Il nécessite la présence mentale de la personne mais non physique. La personne peut se situer dans un lieu différent de celui où se déroule le service ⇒ Le client est très fortement impliqué, il voit la qualité du service à la disponibilité et à la qualité de la transmission.
- ✓ **Services sur actifs intangibles.** Dès que la demande de service est réalisée, la présence de la personne n'est pas nécessaire ⇒ Le contrat de départ doit être particulièrement clair et bien expliqué pour éviter les insatisfactions.



Comment solliciter le client d'un service ?

- ✓ Par le personnel en contact : au-delà du classique « Sourire, Bonjour, Au revoir, Merci », il est nécessaire de créer un lien relationnel, sans déranger le client. Par exemple, les conseillers techniques de Free demandent après avoir répondu à leurs interlocuteurs s'ils ont d'autres questions et, sinon, s'ils sont satisfaits de la réponse obtenue.
- ✓ Par l'envoi d'un questionnaire de satisfaction quelques semaines après la prestation.

► ÉVALUER SON CAPITAL SERVICES



PRINCIPES CLÉS

Le responsable marketing procède en quatre étapes :

- Définit les critères pertinents pour évaluer les services d'une même gamme.
- Note chacun de ces critères, avec le niveau correspondant à chaque note.
- Établit la matrice d'évaluation du capital produit et place les produits en fonction de leur score sur les deux axes.
- Prend les décisions et actions opérationnelles qui en découlent.

L'évaluation du capital produit est une notation des produits ou services sous forme de score. Il s'agit de noter l'ensemble de l'offre globale sur une échelle déterminée, par exemple de 1 à 4 ou de 1 à 5.

Cette évaluation est particulièrement adaptée pour les secteurs B to B, les marchés industriels et les services. Elle est également pertinente pour l'évaluation des produits mais c'est dans le domaine des services qu'elle est le plus utilisée.

Choix des critères spécifiques à son marché

Les critères permettant d'estimer son capital service sont nombreux. Ils doivent être pertinents, c'est-à-dire :

- ✓ Comparables à la concurrence et aux produits de la même gamme.
- ✓ Représentatifs des objectifs de la direction générale et du positionnement de la gamme.
- ✓ En adéquation avec les caractéristiques du marché.

Tableau 12.1 ■ Critères d'évaluation d'un service

Exemples de critères
<ul style="list-style-type: none">• La marge (marge brute ou marge nette)• La contribution à la marge globale• L'évolution des ventes• La contribution aux ventes globales• Le positionnement concurrentiel• La part de marché• Le degré d'innovation• Le budget recherche et développement• Le niveau de satisfaction client• La profondeur et la largeur de la gamme• Le niveau de qualité• Le budget communication• L'audience• La fréquence d'utilisation• Le taux de fidélité• Toutes autres caractéristiques particulières à la gamme

Définir l'échelle du score

Il est recommandé de ne pas choisir une échelle trop grande, qui apporterait trop de nuances et ne faciliterait pas la prise de décision. Nous recommandons l'échelle de 1 à 4 ou de 1 à 5.

L'échelle de 1 à 4 a comme avantage de ne pas avoir de note moyenne (qui serait 3 sur une échelle de 1 à 5) et permet ainsi de positionner ses produits sur la matrice beaucoup plus simplement.

Tableau 12.2 ■ Exemple d'évaluation du capital produit

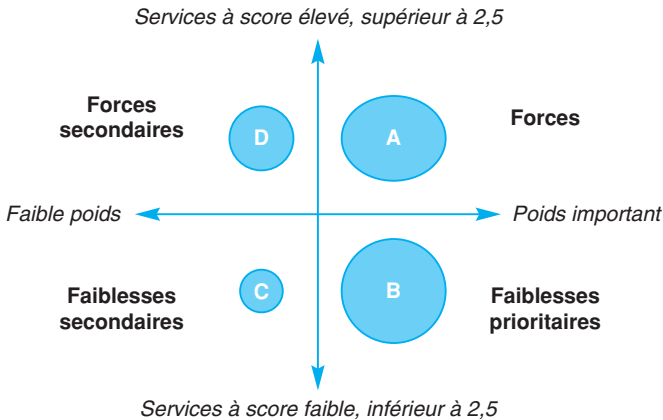
Critères	Notes	Description
Marge	1	Marge brute nulle ou négative depuis 3 mois
	2	Marge brute comprise entre 0 et 20 %
	3	Marge brute comprise entre 20 et 40 %
	4	Marge brute supérieure à 40 %
Évolution des ventes	1	Diminution supérieure à 5 %
	2	Évolution comprise entre -5 et 0 %
	3	Augmentation comprise entre 0 et 5 %
	4	Augmentation supérieure à 5 %
Positionnement concurrentiel	1	Produit « moi aussi », sans aucun + distinct
	2	Produit classé dans les 10 premiers du marché
	3	Produit classé dans les 5 premiers du marché
	4	Produit leader
Part de marché	1	Inférieure à 5 %
	2	Comprise entre 5 et 10 %
	3	Comprise entre 10 et 15 %
	4	Supérieure à 15 %
Contribution à la marge globale	1	Moins de 1 %
	2	Entre 1 et 5 %
	3	Entre 5 et 10 %
	4	Supérieure à 10 %
Contribution aux ventes globales	1	Moins de 1 %
	2	Entre 1 et 5 %
	3	Entre 5 et 10 %
	4	Supérieure à 10 %

Établir la matrice « évaluation du capital produit »

Prenons un exemple afin d'illustrer la façon d'utiliser la matrice.

Cas d'entreprise. Cette société commercialise quatre services et les a scorés sur les quatre premiers critères. Le service A obtient un score de 3,2 (marge : 4 ; évol. ventes : 2 ; positionnement : 3 ; PdM : 4) ; le service B, un score de 2,2 (marge : 2 ; évol. ventes : 4 ; positionnement : 1 ; PdM : 2) ; le service C, un score de 2,2 (marge : 3 ; évol. ventes : 3 ; positionnement : 2 ; PdM : 1) et le service D, un score de 3 (marge : 4 ; évol. ventes : 1 ; positionnement : 3 ; PdM : 4). Cependant, chacun de ces services a un poids différent dans le portefeuille de la société. C'est pourquoi, le score sera analysé en fonction de l'importance du poids (en CA ou en volumes) de chacun des services, qui pourront être placés sur cette matrice (**figure 12.4**).

Figure 12.4 ■ Matrice d'évaluation du capital services



Source : d'après N. Van Laethem, L. Body, *Le Plan marketing*, Dunod, 2004.

Prendre des décisions

Selon cet exemple, nous pouvons déterminer des axes d'actions en fonction du quadrant où sont situés les produits :

- ✓ Le service A, comme tous ceux qui se situent dans ce quadrant, est un produit phare pour la gamme et doit être soutenu. Il doit permettre également de faire rayonner l'ensemble de la gamme.
- ✓ Le service B est un produit important dans l'équilibre du portefeuille de produits, mais il est en difficulté. Certaines questions doivent être posées, afin de déterminer le plan d'actions opérationnelles :
 - Fait-il l'objet d'attaque de la concurrence ?
 - Est-il sur un marché en voie de maturité ou de déclin ?
 - Est-il en voie d'être remplacé par une autre technologie ?
- ✓ Le service C ne semble pas avoir un poids prépondérant dans la gamme, cela ne veut pas dire qu'il faut le laisser tomber, mais il est nécessaire d'ajuster les investissements en fonction des profits réalisables avec ce produit et également en fonction de son importance stratégique à long terme.
- ✓ Le service D est un produit qui mérite d'être soutenu par des actions de :
 - Commercialisation s'il est en phase de lancement ou de développement
 - Communication et/ou promotion s'il est en phase de maturité
 - Développement de services associés ou du niveau de qualité s'il fait l'objet d'attaque concurrentielle.

POINTS À RETENIR

- Le choix des critères pouvant être parfois subjectif, il est recommandé de les choisir en groupe projet restreint de 2 à 5 personnes, comprenant dirigeants, responsables marketing et commerciaux principalement.
- La matrice est avant tout une aide à la prise de décision. Elle ne prétend pas fournir des recettes pour chaque quadrant, mais des pistes de réflexion et d'action.

► FIXER LE PRIX EN MARKETING DES SERVICES

Déterminer le prix d'un service : démarche

La simultanéité de la production et de la distribution du service pose la question clé de la fixation du prix en matière de services (**figure 12.5**).

Au-delà de cette démarche, le responsable marketing doit se poser des questions propres à son offre de services :

- ✓ Quelle est la durée nécessaire au retour sur investissement de l'offre de service proposée ? Le calcul de cette information est plus ou moins complexe selon le type de service proposé : livraison de fleurs, prêt bancaire sur 12 ou 15 ans, abonnement téléphonique, transport.
- ✓ Quels sont les coûts fixes engendrés par cette activité ?
- ✓ Quelle est la saisonnalité de l'offre ? Peut-on la réduire ?
- ✓ Dans la chaîne de valeur du service, quels sont les points à plus forte valeur ajoutée ?
- ✓ Quels sont les aspects nécessaires au bon fonctionnement mais à faible valeur ajoutée ? Comment les valoriser auprès des clients ?

Deux aspects doivent également être pris en compte : l'immatérialité des services et la distinction entre la production non visible (*back office*) et la distribution visible (*front office*).

Appliquer le *yield management*

Yield management signifie littéralement « gérer le rendement ». Ce principe consiste à manager les recettes d'un service précis en calculant en temps réel les meilleurs prix pour optimiser le profit généré par la vente de ce service. Le *yield management* se pratique sur la base d'une modélisation et d'une prévision en temps réel du comportement de la demande par micro-segment.

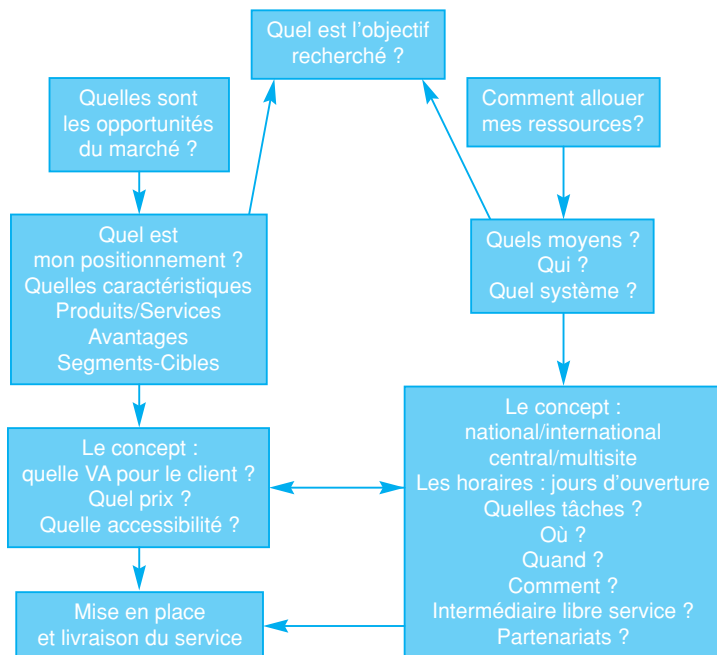


PRINCIPES CLÉS

La fixation du prix en marketing des services dépend surtout :

- de la complexité de la production en back office.
- du degré de participation du client.
- du degré d'expertise et de valeur ajoutée du service.
- de l'unicité de la prestation et de l'absence de stockage.

Figure 12.5 ■ Démarche de détermination du prix d'un service



Source : Sasser, Olsen et Wyckoff, *Le Concept de services*.

Laymans définit le *yield management* comme « une porte cochère permettant de laisser entrer le bon client au bon moment, pour lui proposer le bon produit au bon prix ».

L'origine de cette approche provient de l'absence de stocks des services. Un service ne se stocke pas et peut, comme beaucoup d'activités, être soumis à de fortes variations de la demande. Lorsque la demande excède la capacité réelle de l'offre de service, la qualité de la prestation risque d'être mise sérieusement en cause.

Le *yield management* (ou gestion du rendement) permet, dans certaines activités, d'optimiser la capacité d'accueil en donnant aux clients le choix de différents tarifs selon les périodes et permet de

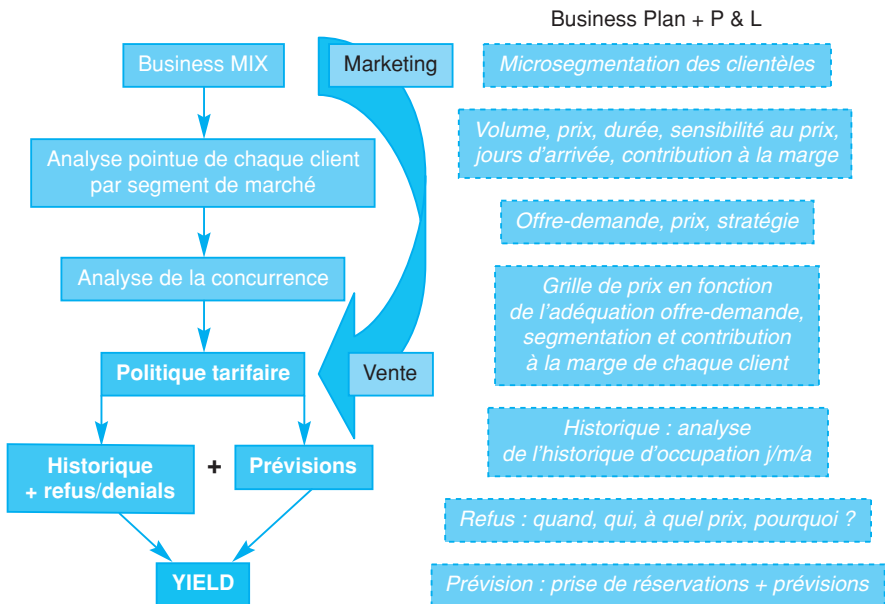
maximiser les revenus d'une entreprise tels que flotte de voitures, parc d'hôtels, réseau de vols...

Cinq conditions sont requises pour son application :

- ✓ Le caractère périssable du produit (il n'est pas stockable).
- ✓ L'offre est limitée à la vente.
- ✓ La demande est fluctuante.
- ✓ Il est possible de pratiquer des prix différents selon le moment de l'achat.
- ✓ Le produit peut être vendu à l'avance.

L'objectif du *yield management* est d'obtenir le meilleur rendement possible par unité de temps pour chaque unité de capacité disponible.

Figure 12.6 ■ Processus de mise en œuvre du *yield management*



Le marketing joue un rôle non négligeable dans la mise en œuvre du *yield management*. Il a pour mission de :

- ✓ Identifier les micro-segments de marché potentiels.
- ✓ Prévoir les volumes réalisables par micro-segment et niveau de prix.

- ✓ Analyser et recommander le suivi idéal.
- ✓ Informer la force de vente sur les cibles spécifiques et les dates clés.
- ✓ Recommander l'évolution des prix dans le temps.
- ✓ Suivre les performances et l'optimisation des recettes.
- ✓ Réadapter le mix.

La mise en œuvre du *yield management* nécessite une équipe pluri-disciplinaire composée de :

- ✓ Financiers, apportant une méthode d'analyse financière par produit et par client.
- ✓ Informaticiens, pour intégrer le management du yield dans le système d'informations.
- ✓ Responsable des ventes.
- ✓ Responsable marketing.

LES BONNES QUESTIONS À SE POSER

- Quel est l'impact sur nos clients d'une politique de prix différenciée ?
- La pratique du *yield management* dans notre activité aura-t-elle une incidence réelle sur l'augmentation des ventes ?

Afin de permettre une bonne modularité tarifaire tout en continuant de satisfaire le client, il est nécessaire de :

- ✓ Informer le client sur l'application des différents tarifs.
- ✓ Proposer des tarifs motivants pour le client.
- ✓ Différencier les prestations selon les prix proposés pour éviter les frustrations de ceux qui payent plus cher.



Toute activité aboutit à un service rendu. La question à se poser est : « En quoi répond-il à un vrai besoin du client ? »

Chapitre 13

Développer et gérer une offre internationale

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Comment cibler efficacement un marché à l'international ?
- ◆ Comment choisir entre le potentiel et l'accessibilité du marché ?
- ◆ Quelles sont les stratégies produit à l'international ?
- ◆ Comment segmenter un marché global ?
- ◆ Comment lancer un produit national à l'international ?

► CIBLER ET APPROCHER UN MARCHÉ À L'INTERNATIONAL



PRINCIPES CLÉS

C'est un processus en trois étapes :

- Une phase stratégique : la sélection du ou des pays cibles par l'analyse de leur potentiel et de leur accessibilité.
- Une phase opérationnelle : l'analyse des contraintes et opportunités sur place.
- La définition du mode d'entrée dans le ou les pays.

L'analyse stratégique des marchés

C'est la phase stratégique pour l'entreprise qui décide de s'implanter dans un pays à l'international. Une double approche est nécessaire :

- ✓ Définir l'intérêt stratégique du pays en rapport avec ses propres atouts concurrentiels.
- ✓ Analyser précisément le coût de l'investissement par rapport aux gains envisagés et le délai du retour sur investissement.

[Chapitre 17](#)

Trois approches possibles permettent l'analyse stratégique d'un marché à l'international. Il est bon d'évaluer le marché au travers des trois approches suivantes.

L'analyse marché

Elle consiste à évaluer le marché en tant que tel, et plus particulièrement trois de ses aspects :

- ✓ Le potentiel du marché.
- ✓ Le potentiel d'apprentissage du marché.
- ✓ Le moment le plus opportun pour pénétrer ce marché.

L'analyse concurrentielle

Elle répond à la question : « Mes concurrents sont-ils ou non sur ce marché, en position de force ? »

- ✓ Je veux y entrer avant eux : « En ai-je la capacité ? À quelles forces vais-je m'attaquer ? »
- ✓ Je veux les suivre et les concurrencer : « Quel atout concurrentiel peut me distinguer ? » « Sur quel positionnement dois-je me battre ? »
- ✓ Je ne veux pas les suivre : « Dois-je ou non entrer sur ce marché ? »

L'analyse clients

La question est de connaître les comportements et les motivations des consommateurs de ce pays. Sont-ils si différents de ceux qui consomment actuellement nos produits ?

- ✓ Les consommateurs de ce marché potentiel ressemblent (comportement, motivations) à des clients actuels dans les pays où je suis présent.
- ✓ Ces consommateurs éprouvent un besoin pour ma catégorie de produits et aucune entreprise ne l'offre.
- ✓ J'apporte un avantage concurrentiel pour satisfaire les consommateurs locaux.

L'approche « potentiel/accessibilité »

La phase d'analyse stratégique ayant permis une première évaluation du marché cible, passons à l'analyse opérationnelle du pays en question. Celle-ci repose sur deux points :

- ✓ La demande latente de consommation (ou potentiel).
- ✓ L'accessibilité de notre offre sur ce marché.

On parle alors de l'approche « potentiel/accessibilité ».

La demande latente (ou potentiel)

Cette analyse doit prendre en compte plusieurs éléments, dont :

- ✓ La taille du pays.

- ✓ Le pourcentage de la population susceptible d'adopter le produit.
- ✓ Le taux probable de répétition d'achat.
- ✓ Le potentiel de marge.
- ✓ La croissance du marché.

ATTENTION !

Le taux de pénétration par habitant n'est pas suffisant pour comparer des marchés cibles potentiels.

L'accessibilité au marché

Cette analyse prend en compte plusieurs aspects :

La concentration de la demande

C'est la facilité avec laquelle on peut desservir un pays globalement plutôt que par région. Elle se calcule ainsi :

$$\text{Concentration de la demande} = \frac{\text{Nombre de grandes villes}}{\text{Population totale du pays}}$$

Ainsi, par exemple, les USA, la Chine ou l'Allemagne sont des pays difficiles à couvrir, car ils sont peu concentrés autour de quelques grandes villes.

L'économie du pays, son développement et son ouverture

Dans certains cas, des facteurs économiques peuvent compenser une demande peu concentrée ; par exemple, de bonnes infrastructures et de bons réseaux de communication peuvent répondre efficacement à une demande dispersée.

La culture

Il s'agit d'évaluer l'hétérogénéité des marchés. Elle est souvent une barrière aux stratégies d'entrée.

Les coûts logistiques

La complexité des processus d'achat

Le nombre de concurrents

La matrice potentiel/accessibilité

1. Parmi les critères de potentiel et d'accessibilité, retenez les plus pertinents sur le marché auquel vous vous adressez, 2 à 5 ; 3 étant un nombre idéal.

2. Ensuite, scorez chacun des critères en leur attribuant une évaluation en « faible », « moyen » et « élevé ». Une méthode simple est de leur attribuer une note de 1 à 3. Si vous avez choisi plusieurs critères, faites la moyenne.

3. Ainsi vous obtenez un score de potentiel de 1 à 3 et un score d'accessibilité de 1 à 3 pour chaque pays analysé.

4. Reportez vos scores sur la matrice suivante (**fiche action 13.1**).

Fiche action 13.1 ■ L'approche potentiel/accessibilité

Indice d'accessibilité du marché	Élevé	6	3	1
	Moyen	8	4	2
	Faible	9	7	5
		Faible	Moyen	Élevé
		Indice de potentiel		

✓ Pour les priorités 1, 2, 3 et 4, votre stratégie est de mener une campagne de prospection active.

- ✓ Les priorités 5 et 6 représentent les cas les plus difficiles à interpréter et, bien qu'elles ne soient pas prioritaires, elles méritent votre attention.
 - Concernant la priorité 5, le potentiel est important, mais l'accessibilité faible. Quel critère avez-vous choisi pour qualifier l'accessibilité ? Est-ce un critère qui peut être pallié par une organisation spécifique (proximité géographique, complexité des processus...) ? Dans ce cas, mesurez l'aspect rentabilité de la mise en œuvre de cette organisation au regard de l'espérance de gains et mettez en place des indicateurs de résultats. Autre cas : est-ce un critère qui ne peut être ni modifié ni compensé (coûts logistiques, nombre de concurrents...) ? Dans une logique de résultats pour l'entreprise, il vous faut mesurer également l'aspect rentabilité des clients qui entrent dans ce cas. Dans une logique de positionnement de l'entreprise, il vous faut choisir ou non ces cibles.
 - Concernant la priorité 6, l'accessibilité est forte, mais le potentiel est au contraire faible. Le bon sens commande de recueillir le fruit de ses actions, de continuer à fournir une prestation et des produits de qualité, d'éviter les relances et les canaux de vente coûteux.
- ✓ Les priorités 7, 8 et 9 sont à traiter secondairement, voire à abandonner. Il vaut mieux vous concentrer sur d'autres marchés.

Sélectionner ses marchés cibles

Maintenant, positionnez votre offre sur ce marché.

1. Évaluez l'importance stratégique du marché visé, en tenant compte des analyses précédentes, en faible ou élevée.
2. Évaluez également les atouts de votre offre par rapport à la concurrence en faible ou élevée.
3. Reportez vos scores sur la matrice « Sélection du marché cible ».

4. Déterminez vos capacités d'entrée sur le marché selon les indications portées sur la matrice (**fiche action 13.2**).

Fiche action 13.2 ■ Sélection du marché cible

Importance stratégique du marché	Élevée	2 Entrée progressive (création préalable d'une tête de pont)	1 Entrée rapide
	Faible	4 Pas d'entrée	3 Entrée opportuniste
		Faible	Élevé
		Atout concurrentiel de l'entreprise	

Adapté de : *L'Art de l'entreprise globale*, F.T. Pitman Publishing/Village Mondial, 1999.

Définir le mode d'entrée sur un marché

Le choix du mode d'entrée sur un marché étranger dépend de deux facteurs :

- ✓ Le degré de possession et de contrôle que l'entreprise souhaite avoir sur les activités locales.
 - Alliances stratégiques.
 - Accords de partenariat marketing.
 - Licences : barrière d'entrée, capacités locales de production.
 - Franchises.
- ✓ Le degré d'implication financière que l'entreprise souhaite exercer.
 - Joint-ventures.
 - Investissement direct à l'étranger.
 - Filiales.

► CHOISIR UNE STRATÉGIE PRODUIT À L'INTERNATIONAL



PRINCIPES CLÉS

Vous aurez à choisir entre l'une des trois stratégies internationales :

- La stratégie du « tout global » :
Think global, act global.
- La stratégie du « tout local » :
Think local, act local.
- La stratégie « global – local » :
Think global, act local.

À l'issue de la phase d'analyse et de diagnostic, le responsable marketing devra envisager des alternatives de stratégies produit qui initieront des plans d'actions différents.

Les trois stratégies internationales

La stratégie du « tout global »

Elle se résume par la phrase « *think global, act global* », elle est de moins en

moins réaliste pour les produits, on l'envisage plutôt pour une stratégie de marque.

La stratégie du « tout local »

Elle se résume par la phrase « *think local, act local* ». Elle tend à disparaître pour des raisons de rentabilité et d'harmonisation des modes de consommation.

La stratégie « global-local »

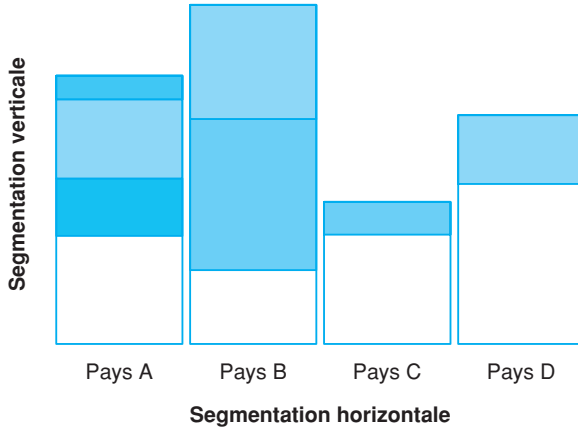
Elle se résume par la phrase « *think global, act local* ». C'est la plus répandue. Elle est probablement le meilleur compromis et permet de rentabiliser le *one to one*.

Segmenter un marché global

La segmentation globale a pour but d'identifier l'homogénéité et l'hétérogénéité des marchés cibles. Il faut pour cela distinguer :

- ✓ La segmentation verticale liée à un marché, correspond à celle qui est réalisée par pays.
- ✓ La segmentation horizontale, à travers divers marchés, qui consiste à repérer les segments de clientèle communs d'un pays à l'autre.

Figure 13.1 ■ Segmentations verticale et horizontale



La segmentation horizontale a pour but d'identifier et mesurer le potentiel des segments cibles que l'on retrouve dans les différents pays ciblés. Pour cela, il faut :

1. Repérer les segments de marché les plus proches d'un pays à l'autre.
2. Mesurer leur potentiel et leur accessibilité dans chaque pays.
3. Identifier les éventuelles différences entre eux et évaluer l'impact des différences : Est-ce un autre segment ou bien la même typologie de consommateurs ?

Affirmer le positionnement du produit

Il y a trois manières d'envisager la démarche segmentation/ciblage/positionnement d'un produit au niveau mondial : le positionnement universel, le positionnement par pays et le positionnement par zone géographique.

Le positionnement universel

Avec ce positionnement, l'entreprise cherche à affirmer une image unique au niveau mondial. On s'adresse dans chaque pays à des cibles qui ont, au plan local, des potentiels très différents mais des caractéristiques socio-économiques (revenus, statut social, âge...) et des attentes proches. Cette voie conforte l'image mondiale de l'entreprise.

Le positionnement par pays

Avec ce positionnement, l'entreprise, tout en gardant le même produit, cherche à couvrir le potentiel le plus fort de chaque marché. Généralement, on prend l'avantage détenu par le produit qui est le meilleur atout concurrentiel dans chaque pays.

Ce choix permet d'ouvrir certains marchés, mais pose le problème de la cohérence de cette image lorsque les marchés ne sont pas totalement étanches.

Le positionnement par zone géographique

Cette solution consiste à renoncer à une partie du marché mondial pour s'adresser à des groupes de pays homogènes au plan économique et culturel. Le critère de segmentation que l'on retrouve ici est celui de la proximité des marchés.

C'est une solution médiane où la cohérence de l'image est préservée mais l'entreprise renonce à la diffusion mondiale de son produit pour se concentrer sur certaines zones géographiques.

POINTS CLÉS

- Il est nécessaire de distinguer le positionnement perçu du positionnement idéal.
- Une présence internationale peut permettre le repositionnement d'un produit mature sur un autre marché.

Construire l'offre internationale

Plusieurs possibilités se présentent au responsable marketing. Chacune correspond à une stratégie d'entreprise ou à des opportunités de développement.

Nouveau produit « global » pour plusieurs marchés

Le nouveau produit global est prévu dès sa conception pour plusieurs marchés en même temps. Il est conçu dès l'origine pour répondre au maximum de critères communs aux différents pays.

LES QUESTIONS CLÉS

- Y a-t'il une typologie de consommateurs homogène sur ce secteur ?
- Le mix produit est-il vraiment identique d'un pays à l'autre ? Prix ? Packaging ? Message publicitaire ?
- Le nom se prononce-t'il facilement dans tous les pays ?
- L'image de marque de l'entreprise et du produit est-elle attractive dans tous les pays ?

Produit existant avec adaptations locales

L'entreprise envisage de développer à l'international un produit (ou une gamme) déjà existant sur son pays d'origine en envisageant quelques adaptations pour les autres pays.

LES QUESTIONS CLÉS

- Les adaptations locales permettent-elles de rester en cohérence avec le produit initial ?
- Le potentiel de gain espéré permet-il de couvrir les coûts des adaptations locales ? En combien de temps ?
- Les adaptations nécessaires sont-elles mineures ou importantes ?

Produit existant lancé sans adaptation locale

Il s'agit du lancement d'un produit, déjà développé et lancé à l'origine sur un marché national X, sur d'autres marchés Y ou Z, sans adaptation locale. On utilise les mêmes caractéristiques, que l'on suppose communes : goût et besoins des consommateurs, réseaux de distribution européens/mondiaux, packaging, message publicitaire...

LES QUESTIONS CLÉS

- Il y a un décalage dans les temps de lancement : est-ce que les cycles de vie le justifient ?
- Le lancement sur les marchés Y ou Z a-t'il lieu pour pallier la fin de vie dans le pays X ?
- Les coûts de lancement dans ces nouveaux pays permettront-ils de maintenir la rentabilité du produit ?
- A-t'on réalisé des tests produits, tests packaging, test communication ?

► **LANCER UN PRODUIT NATIONAL À L'INTERNATIONAL**



PRINCIPES CLÉS

- Respecter les différences culturelles des pays.
- Tenir compte des caractéristiques climatiques et géographiques.
- L'environnement international est complexe et variable : sachez anticiper !

Préparer le contexte du lancement

Pour réussir le lancement d'un produit national à l'international, plusieurs critères doivent être pris en compte. Efforcez-vous de répondre à chaque rubrique de la **fiche action 13.3**.

Si vous n'avez pas les réponses satisfaisantes, établissez un plan de progrès avec les données à acquérir, les délais nécessaires et le budget à allouer.

Fiche action 13.3 ■ Préparer le lancement international

Critères	Vos réponses	Plan de progrès
Importance du pays		
Cycle de vie		
Image		
Choix stratégique		
Capacité de production		
Volumes		
Cannibalisation		
Rentabilité		

Importance du pays

- ✓ Marché émergent, en croissance, en stagnation ou en perte de vitesse ?
- ✓ Importance stratégique du pays pour le groupe.
- ✓ Potentiel et accessibilité du pays.

Cycle de vie

- ✓ Du produit.
- ✓ Du marché.

Image

- ✓ Image de la marque.
- ✓ Image de l'entreprise.
- ✓ Image du pays d'origine.
- ✓ Message publicitaire en cohérence avec l'image de marque et la culture du pays.

Choix stratégique

- ✓ Stratégie relationnelle, *one to one*.
- ✓ Stratégie de lancement national.
- ✓ Stratégie de lancement ciblé.
- ✓ Stratégie de lancement auprès du réseau de distribution.

Capacité de production

- ✓ Vente et livraison dans les conditions et délais souhaités.
- ✓ Capacité de stockage.
- ✓ Délais de réapprovisionnement.

Volumes

- ✓ Minima pour rentabiliser le développement.
- ✓ Prévisionnels en année 1.
- ✓ Volumes spécifiques en période de lancement.

Cannibalisation

- ✓ Des produits de la gamme internationale.
- ✓ Source de volumes additionnels.
- ✓ Éviter les effets négatifs sur l'image.

Rentabilité

- ✓ Marge brute par produit.
- ✓ Marge nette par produit.
- ✓ Atteinte du point mort.

Favoriser l'adoption du produit

Deux aspects sont à considérer pour favoriser l'adoption de votre produit à l'international :

- ✓ Ses caractéristiques par rapport au pays de destination.
- ✓ Le timing d'introduction.

Six facteurs clés

On recense six facteurs d'adoption du produit. Pour chacun d'entre eux, posez-vous les questions qui vous permettront de valider l'adoption de votre produit à l'international.

- ✓ **Avantage relatif.** Quel avantage présente mon produit face aux alternatives locales ?
- ✓ **Compatibilité.** Mon produit est-il compatible avec les coutumes et habitudes locales ? Est-il compatible avec l'équipement déjà présent dans le pays ?
- ✓ **Facilité d'essayage.** Mon produit pourra-t'il être accessible facilement pour être essayé, testé avant achat ? Est-il dépendant dans son fonctionnement de la détention d'autres équipements pour le faire fonctionner ?
- ✓ **Visibilité.** Plus mon produit est visible, plus il sera facilement accepté par les consommateurs potentiels. Le logo de la marque et le nom sont-ils bien compris par la population locale ?
- ✓ **Complexité.** Le produit est-il complexe à utiliser, à s'approprier ?
- ✓ **Prix.** Mon prix est-il en adéquation avec le niveau de vie du pays et avec les prix de la concurrence locale ?

Réussir le timing d'introduction

Deux stratégies. Deux principales approches existent quant au choix du timing d'introduction :

- ✓ L'arrosage, ou approche simultanée.
- ✓ La cascade, ou approche séquentielle.

Cinq critères. Le choix peut se faire selon cinq critères :

- ✓ Faire la distinction entre un produit acheté directement par le consommateur et des composants qui font partie d'un produit.
- ✓ Le niveau d'investissement promotionnel nécessaire.
- ✓ Le niveau de prix du produit.
- ✓ La nécessité de produits ou services complémentaires pour assurer le lancement du produit avec succès.

Développer et gérer
une offre internationale



Cibler et approcher un marché à l'international

Choisir une stratégie produit à l'international
Lancer un produit national à l'international
Pour conclure

- ✓ Le stade du cycle de vie de la catégorie du produit concerné dans le pays ciblé.

À RETENIR

En général, on préfère :

- L'approche séquentielle, en cascade, pour les biens de consommation dans des pays dont le cycle de vie est décalé.
- Le lancement simultané dans des pays à un même stade de développement pour les biens intermédiaires.
- Le lancement simultané dans des pays à cycle de vie identique pour les biens de consommation.
- L'approche séquentielle dans des pays suiveurs dont le taux d'acceptation est plus fort car les clients ont plus de temps pour apprécier l'innovation.



S'internationaliser suppose d'avoir une offre attractive, une bonne distribution sur place et une image de marque attirante, mais aussi la compréhension et la maîtrise des différences culturelles et sociales.

Chapitre 14

Communiquer sur ses marchés

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Comment construire une communication multicanal ?
- ◆ Quelle est l'utilité de combiner plusieurs canaux de communication ?
- ◆ À quoi sert la *copy stratégie* ?
- ◆ Quels sont les principes clés d'une promotion ?
- ◆ Comment réussir une documentation commerciale ?
- ◆ Quelles sont les règles de base de la communication *on line* ?
- ◆ Quel budget prévoir pour organiser un salon ?

► CONSTRUIRE UNE COMMUNICATION MULTICANAL



PRINCIPES CLÉS

Pour réussir son plan de communication, cinq étapes à respecter depuis le positionnement marketing :

- Définir l'objectif global de communication.
- Définir les cibles à qui s'adresser.
- Préciser l'objectif spécifique à chaque cible.
- Construire le message et les arguments.
- Choisir les supports les plus adaptés et bâtir son médiaplanning.

Aujourd'hui, la communication d'une marque se construit globalement et dans la durée auprès de tous ses consommateurs actuels et potentiels.

Elle intègre la communication dans les médias mais aussi dans les hors médias et développe la relation client au travers de plusieurs canaux.

Réaliser le plan de communication multicanal

Aujourd'hui, le plan de communication d'une marque ou d'une gamme de produits se pense dans l'optique multicanal. Cela induit que la communication marketing ne se cantonne pas à la publicité, à la promotion, au marke-

ting direct, à l'événementiel et au hors média, mais qu'elle intègre également les actions *on line* et la relation client en face-à-face.

Aussi le plan de communication n'est plus seulement un plan média ou un plan d'actions marketing opérationnel, mais intègre les actions sur le canal Internet, et de plus en plus les actions en face à face avec le client pour aboutir à une communication globale et multicanal.

Les étapes du plan de communication multicanal

Ce plan de communication doit découler de la stratégie marketing. En effet, la communication doit refléter le positionnement du produit ([Chapitre 2](#)). Il comprend six rubriques, toutes nécessaires pour une cohérence entre les objectifs stratégiques de l'entreprise, la valeur perçue par le client et les actions menées.

Rappel des objectifs marketing

- ✓ Positionnement concurrentiel.
- ✓ Positionnement de l'offre.
- ✓ Cibles marketing.
- ✓ Besoins, attentes et motivations des cibles marketing.
- ✓ Éléments du mix-marketing.

Définition de la stratégie de communication

- ✓ Rappel du positionnement de l'offre.
- ✓ Objectif général de communication.
- ✓ Cibles de communication.
- ✓ Objectifs spécifiques de communication par cibles.
- ✓ Le message : arguments, bénéfices clients, ton et style.

[Chapitre 18](#)

- ✓ Les supports de communication, médias, hors médias et autres canaux. [Chapitre 4](#)

Rappel du plan N – 1

- ✓ Principaux axes du plan marketing opérationnel N – 1.
- ✓ Atteinte des objectifs, totale ou partielle (chiffres).
- ✓ Analyse de l'échec ou du semi-succès.
- ✓ Analyse des réussites.

Budget prévisionnel

- ✓ Allocation de moyens.
- ✓ Prévisions à partir des objectifs escomptés. [Chapitre 17](#)

Copy stratégie publicitaire

- ✓ Positionnement de l'offre.
- ✓ Cibles de communication.
- ✓ Bénéfices clients.
- ✓ Preuves.
- ✓ Ton et style.

Plans d'actions

- ✓ Plan média : plutôt en grande consommation, luxe.
- ✓ Plan d'actions par produit : plutôt en marketing industriel et dans le cas de renouvellement rapide de produit (cosmétiques).
- ✓ Plan d'actions par cible : plutôt en marketing des services ou en B to B. Ce type de plan amène au marketing relationnel.

[Chapitre 4](#)

Multiplier les modalités de contact

Il est de plus en plus recommandé de combiner différents canaux *on line* et *off line* pour augmenter le taux de transformation. Ce type d'opération multicanal permet d'accroître sensiblement le rendement d'une campagne de l'ordre de 15 à 25 % selon les combinaisons, l'offre et la cible. Par exemple :

- ✓ **Courrier + e-mail** : l'envoi d'un mailing postal est suivi d'une relance par e-mailing. Celui-ci rappelle les bénéfices de l'offre, la date limite et les modalités. Cette combinaison permet de sélectionner un segment particulier à relancer, par exemple et d'affiner sa segmentation client en fonction des réponses spontanées au premier courrier et des réponses suite à relance.
- ✓ **E-mail + courrier** : l'envoi de l'e-mail est à considérer comme un *teasing*, c'est-à-dire une annonce du prochain courrier. Cette combinaison permet de retenir l'attention du client et de le rendre plus réceptif lors de la réception du courrier.
- ✓ **E-mail + courrier + téléphone** : l'e-mail annonce et retient l'attention, le courrier propose l'offre et le téléphone permet la relance. Cette combinaison complète est à utiliser auprès des cibles stratégiques, auprès des cibles réceptives à des actions répétitives et lors d'un lancement important.
- ✓ **Courrier + téléphone** : l'envoi d'un mailing postal est suivi d'une relance par téléphone, ce qui permet de créer un contact plus

personnalisé. Le rappel téléphonique doit se faire dans la semaine de réception du courrier au plus tard.

- ✓ **Fax + téléphone** : l'envoi d'un fax est suivi d'une relance par téléphone. Celle-ci doit se réaliser dans la demi-journée qui suit la réception du fax, au plus tard dans la journée.

Ces combinaisons viennent compléter le plan de communication média et hors média de deux manières :

- ✓ **En complément du plan média** : ces actions de marketing direct multicanal prennent le relais entre deux vagues de publicité ou de promotion ; elles peuvent également s'adresser à des cibles peu ou pas touchées lors de campagnes publicitaires.
- ✓ **En renfort du plan média** : les actions viennent renforcer une campagne de publicité simultanément à cette campagne.

OPTIMISER LE PLAN DE COMMUNICATION MULTICANAL

Établir des *scénarii* différents en prenant en compte pour chacun :

- Les taux de retour estimés à partir de campagnes précédentes.
- Les taux de transformation estimés en fonction des combinaisons établies et des canaux utilisés.
- Le coût au mille pour chaque opération ; c'est le seul ratio financier qui permette de comparer le budget des différents canaux de communication *on line* et *off line*.
- Les objectifs marketing à atteindre.
- Les cibles à qui s'adresser, en incluant le cœur de cible et les segments stratégiques.
- La cohérence des offres proposées avec l'objectif, le canal de communication et la cible.

Donner du sens à la communication

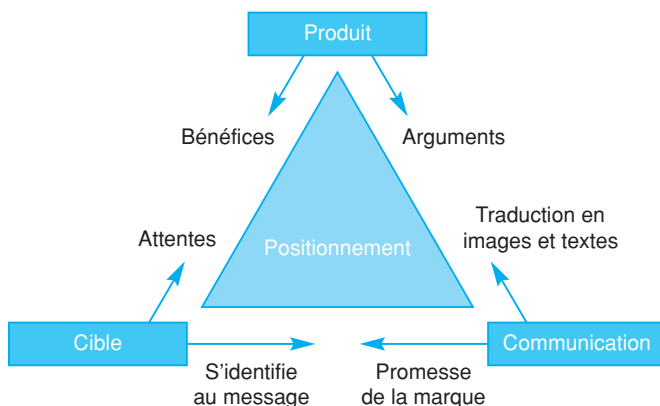
La communication reflète le positionnement de la marque, de l'entreprise, d'une part, mais, en plus, elle crée un lien très fort avec le consommateur. Plusieurs aspects sont à concilier :

- ✓ Le positionnement et sa traduction par le message (arguments, bénéfices, images, sons, ambiance...) : trouver la juste adéquation, éviter la déformation.

- ✓ Les supports de communication retenus par rapport aux cibles de communication : rechercher la cohérence et la pertinence.
- ✓ La fréquence et le choix des moments : concilier la communication commerciale et la communication d'image ou de notoriété.

Dans tous les cas, la communication sur les produits et les marques est intimement liée au produit dont elle parle ainsi qu'au client à qui elle s'adresse. La **figure 14.1** donne un aperçu de cette interactivité.

Figure 14.1 ■ Le triangle de la communication



Cet aspect de la communication est le plus délicat à gérer. Ensuite vient le choix des différents supports pour optimiser la communication multicanal. Le responsable marketing devra privilégier :

- ✓ Les canaux de contact relationnel avec le client tels que : mailing, téléphone, newsletter, face-à-face pour des opérations de *one to one*, en conquête ou fidélisation.
- ✓ Les médias, tels que : presse, radio, cinéma, affichage et télévision pour des opérations d'image et de notoriété.
- ✓ Le média Internet, tel que : site, e-letter, pour créer une relation dans le temps et favoriser l'interactivité.

Rédiger la copy stratégie

La copy stratégie est de plus en plus utilisée par les responsables marketing à destination de leurs agences de communication ou de leur responsable de communication en entreprise. C'est un outil qui permet de définir les axes de création du message. Chaque agence de communication a sa propre grille, il en existe donc de plusieurs types.

La copy stratégie suivante reprend les éléments essentiels à fournir à un créatif pour qu'il cerne au mieux le cadre de sa créativité, sans pour autant le contraindre :

- ✓ **L'objectif** de communication.
- ✓ **La cible** à qui le message s'adresse.
- ✓ **Le positionnement marketing** du produit ou du service.
- ✓ **Le bénéfice** principal et les bénéfices secondaires, apportés au client.
- ✓ **La preuve**, à quoi l'on verra la véracité de la promesse.
- ✓ **Le ton et le style** de la communication.

Il est intéressant de décrypter la communication de ses concurrents avec le filtre de cette copy stratégie, ce qui permet de comprendre leur stratégie de communication : à qui ils s'adressent, quel est leur positionnement et l'objectif recherché.

Une méthode opérationnelle : RADAR

Cette méthode propose une double approche du marketing client, en étant à la fois une méthode pour fixer des objectifs relationnels par segment cibles (ci-dessous) et une aide à la prise de décision concernant ces mêmes segments cibles ([Chapitre 5](#)).

L'objectif de cette méthode est d'inscrire ses marchés cibles et ses actions marketing dans la dynamique du cycle de vie client en fixant des objectifs relationnels à chaque cible et à chaque phase du cycle de vie client :

R : Réactiver d'anciens clients ou des clients en forte baisse d'activité.

A : Acquérir de nouveaux clients ou de nouveaux prospects.

D : Développer le panier moyen ou le CA de clients déjà acquis.

A : Accompagner les clients à fidéliser par des programmes ciblés.

R : Retenir les cibles à forte valeur, ou réduire le taux d'attrition observé.

Son intérêt est de mettre en évidence par cible client ou prospect :

- ✓ Les objectifs de relation client individualisés.
- ✓ Le choix des canaux multicanal à utiliser.
- ✓ Les offres marketing et commerciales à proposer.

Comment l'utiliser ?

- ✓ **La première étape** consiste à définir ses objectifs relationnels à chaque moment de la relation client.
- ✓ **La deuxième étape**, à mettre en perspective ces objectifs et les types d'actions marketing et commerciales adaptées.
- ✓ **La troisième étape**, à faire correspondre, à chaque moment de la relation les offres les plus pertinentes au regard de chaque cible.

Cela donne un tableau du type **tableau 14.1**.

Qu'en déduire et que recommander ?

- ✓ S'assurer que les offres sont en adéquation avec les actions marketing et commerciales et qu'elles sont ciblées par segment ou types de clients.
- ✓ Si nécessaire, repenser la segmentation client dans une logique de satisfaction client et de meilleure adéquation des offres.
- ✓ Multiplier les combinaisons de plusieurs canaux de communication pour atteindre plus efficacement l'objectif souhaité.
- ✓ Pour améliorer la segmentation de ses clients, utiliser la matrice qui reprend les mêmes objectifs de relation client.

Tableau 14.1 ■ Exemple de correspondance des objectifs relationnels, cibles, actions marketing et offres

Objectifs relationnels	Cibles	Canaux de communication	Offres
Réactiver	<ul style="list-style-type: none"> • Anciens clients n'ayant plus fait appel à nous depuis moins de trois ans. • Clients ayant diminué leur volume d'achats 	<ul style="list-style-type: none"> • Mailing ou e-mailing. • Envoi de catalogue. • Marketing téléphonique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Offre promotionnelle de ré-achat. • Offre promotionnelle sur fortes quantités.
Acquérir	<ul style="list-style-type: none"> • Prospects sur segment ciblé pour son attrait 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicité. • Mailing ou e-mailing. • Visite commerciale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Offre d'essai sur certains produits ou services.
Développer	<ul style="list-style-type: none"> • Clients dont le taux de nourriture est compris entre 20 et 75 % • Sous-segmenter cette famille, notamment : <ul style="list-style-type: none"> – les plus gros potentiels ; – les cibles prescriptrices ; – les clients fidèles depuis plusieurs années. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visite commerciale. • Mailing et e-mailing. • Catalogue. • Invitations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Offres de type <i>cross</i> et <i>up-selling</i>. • Services associés. • Produits ou services complémentaires.
Accompagner	<ul style="list-style-type: none"> • Les clients à fidéliser dont : • Clients à taux de nourriture supérieur à 75-80 % • Clients à fort potentiel • Clients réguliers 	<ul style="list-style-type: none"> • Visite commerciale. • Programme de fidélisation. • Création d'un club. • Actions de <i>one to one</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Offres globales individualisées. • Gamme de services personnalisés.
Retenir	<ul style="list-style-type: none"> • Les clients à forte valeur pour l'entreprise, dont : <ul style="list-style-type: none"> – clients prescripteurs ; – clients stratégiques ; – clients rentables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Surveiller l'évolution du CA par client. • Surveiller le taux d'attrition. • Marketing téléphonique. 	

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

► LANCER UNE PROMOTION



PRINCIPES CLÉS

La réussite d'une promotion tient pour :

- 25 % : au bon moment.
- 25 % : au bon endroit.
- 25 % : au bon produit.

On entend par opération promotionnelle l'ensemble des actions permettant de pousser l'offre vers le consommateur. L'opération promotionnelle s'articule autour de quatre principes :

- ✓ **Un bénéfice** : il va intéresser le consommateur de façon à lui faire modifier son comportement habituel.
- ✓ **Une technique ou un mécanisme** : ce sont les différents types de promotion que l'on peut rencontrer.
- ✓ **Un avantage concret** : c'est ce qui est offert au consommateur et qui est en liaison avec le bénéfice.
- ✓ **Un délai** : l'offre promotionnelle est toujours limitée dans le temps.

Par exemple, lorsque le groupe Ferrero lance le collector sur les marques Kinder, Kinder bueno et Nutella, le bénéfice consommateur est la promesse de recevoir un cadeau en fonction du nombre de points collectés et le plaisir de gagner un objet qui l'attire. L'avantage concret est le cadeau en question. La technique est celle de la collecte de points, avec des vignettes à coller sur un collector. Le délai se manifeste par la date limite d'envoi des points collectés.

Trois approches de la promotion

Trop souvent la promotion est considérée dans ses aspects opérationnels et de ce fait est réduite à sa seule fonction d'animation commerciale à court terme. C'est une vision réductrice qui résume la promotion à une tactique commerciale visant à maintenir ses ventes et ses parts de marché.

Recourir à la promotion, c'est l'envisager dans une vision plus globale, celui de la stratégie de communication sur ses produits et ses marques. On reconnaît ainsi trois approches promotionnelles :

La démarche commerciale

Elle vise l'augmentation des ventes et des parts de marché à court terme par des incitations commerciales ponctuelles et attractives. Elle est essentiellement centrée sur le produit, son prix et son mode de distribution ; elle tend à provoquer des achats d'impulsion.

La démarche stratégique

Son but est la modification des processus d'achat et d'utilisation du produit sur le moyen et le long terme en cohérence avec le positionnement et l'image de la marque.

Tableau 14.2 ■ Les trois approches de la promotion

Démarche commerciale	Démarche stratégique	Démarche relationnelle
Objectifs recherchés		
Augmenter les volumes à court terme	Modifier le processus d'achat et de consommation	Renforcer la relation entre la marque et les utilisateurs
Types d'actions		
<ul style="list-style-type: none"> • Zapping de marque • Stockage consommateurs • Cannibalisation gamme concurrente • Achat d'impulsion 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux acheteurs • Changement de marque • Éducation sur nouveauté 	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'interactivité • Apport relationnel • Développement d'image
Type de ciblage		
Pas de ciblage : « à l'aveugle ».	Critère de consommation	Critères de comportement
Circonstances favorables		
<ul style="list-style-type: none"> • Événements distributeur • Lieux d'achat habituel • Moments d'achat privilégiés 	<ul style="list-style-type: none"> • Lieux d'achat • Moments d'achat • Situation de rupture 	<ul style="list-style-type: none"> • Lieux de loisirs • Événements
Source : d'après Philippe Ingold. <i>Les techniques promotionnelles</i> , Vuibert 1998.		

La démarche relationnelle

Elle s'inscrit dans un processus d'instauration ou de renforcement de la relation entre la marque et les consommateurs. Elle nécessite une bonne connaissance de sa cible et de ses motivations.

Définir sa démarche

Cette approche par type de démarche permet au responsable marketing d'affiner ses objectifs et de cibler plus finement ses opérations promotionnelles selon ses produits en fonction de :

La place dans le cycle de vie

- ✓ Dans le cas d'un lancement de produit nouveau, on privilégiera la démarche stratégique qui visera à « éduquer » le consommateur et à lui faire préférer le nouveau produit.
- ✓ Dans le cas d'un produit à maturité, proche du déclin, on privilégiera la démarche commerciale qui atténuera la baisse des ventes.

La place dans la gamme

- ✓ Un produit d'appel est, par nature, un produit à promouvoir puisqu'il permet de vendre d'autres produits associés : on fait appel naturellement à la démarche stratégique dans ce cas avec une vision à moyen et long terme. Apple a ainsi vendu son logiciel I-Tun à très bas prix, mais il fallait, pour en profiter, acheter le balladeur I-Pod, pour lequel la marge est plus conséquente.
- ✓ Dans le cas d'une gamme avec différents produits, on privilégiera la démarche relationnelle qui permettra de fidéliser les consommateurs sur sa marque.

Le positionnement de la marque

- ✓ Parfois, le positionnement de la marque interdit de fait la promotion de type commerciale, notamment pour des produits qu'on

ne veut pas brader ou que l'on ne veut pas être comparables avec des gammes concurrentes de niveau inférieur.

L'objectif recherché

Selon l'objectif souhaité dans la stratégie de communication :

- ✓ On peut utiliser la démarche commerciale lorsqu'il s'agit de pousser les ventes à un moment précis de l'année.
- ✓ On peut utiliser la démarche relationnelle lorsqu'il s'agit de fidéliser ou de renforcer la relation avec une cible plus stratégique, par exemple les prescripteurs.

Construire l'offre promotionnelle

Pour définir et optimiser l'offre promotionnelle que l'on souhaite lancer, il est conseillé de procéder en trois étapes :

- ✓ Replacer l'offre promotionnelle dans la démarche adéquate
- ✓ Définir l'objectif recherché et les indicateurs de résultats
- ✓ Construire l'offre elle-même : bénéfiques, techniques, avantages concrets et délai.

Nous avons vu précédemment comment replacer l'offre promotionnelle dans l'une ou l'autre des trois démarches, commerciales, stratégique ou relationnelle. Il s'agit maintenant d'en définir l'objectif et les caractéristiques.

Les objectifs promotionnels

Plusieurs types d'objectifs peuvent être recherchés. Ils sont à placer en perspective de la démarche retenue.

Les questions à se poser :

« Qu'est-ce que nous attendons de cette opération promotionnelle ? »

« L'objectif recherché est-il en adéquation avec la démarche retenue ? »

« À quoi verrons-nous que l'objectif est atteint ? »

« Quels indicateurs de résultats devons-nous suivre ? »

Tableau 14.3 ■ Objectifs et indicateurs de résultats

Principaux objectifs	Indicateurs de résultats
Objectifs liés à la pénétration du produit	
Essai du produit	Quantités achetées
Premier achat du produit	id
Réachat du produit	Quantités achetées suite à 1 ^{er} achat
Fidélisation des consommateurs	Quantités achetées/clients
Objectifs liés aux quantités achetées	
Incitation au zapping	Augmentation des ventes sur la période
Fréquence d'achat	Évolution du taux de réachat
Achats d'autres produits	Augmentation des ventes
Objectifs d'augmentation de la fréquentation	
Découverte du point de vente	Évolution du nombre de clients
Premier achat dans le point de vente	Quantités achetées
Fidélisation des clients	Taux de fréquentation du point de vente
Incitation au zapping	Nombre de nouveaux clients sur la période

Les caractéristiques de l'offre

On distingue trois grands types de promotion selon la cible et l'organisateur de la promotion.

La promotion consommateurs

Elle est généralement organisée par l'industriel en utilisant un réseau de distribution. Elle porte sur le produit ou la marque. Elle est de type « *sell out* », pour faire sortir le produit du point de vente.

On retrouve plutôt des opérations promotionnelles de type : jeux, concours ; ventes avec prime ; réductions de prix ; essais et échantillons.

La promotion commerciale

Elle est généralement organisée par le distributeur en utilisant parfois les moyens de l'industriel. Elle porte sur le point de vente et l'enseigne. Elle est de type « *sell in* » pour attirer le chaland dans le point de vente.

On retrouve des opérations liées au produit comme la dégustation, la démonstration ou les PLV et ILV ; mais aussi des opérations liées à l'enseigne comme le merchandising ou des animations saisonnières.

La promotion réseau

Elle est organisée par l'industriel pour le distributeur ou la force de vente. Elle porte généralement sur une incitation à vendre ou à référencer plus que d'habitude.

On trouve des opérations du type cadeaux d'affaires, primes, jeux ou concours, échantillons, offres sur les prix.

Le plan de conception

Pour réussir son opération promotionnelle, il est important d'être rigoureux. Le plan de conception permet de :

- ✓ **Valider la cohérence de la promotion.** Avec la démarche retenue, les objectifs à atteindre, le positionnement de la marque et les indicateurs de résultats.
- ✓ **Prendre en compte les impératifs liés à l'opération.** Les contraintes de durée, logistique, saisonnalité, planning, stocks disponibles, réglementation, budget...
- ✓ **Préciser la technique promotionnelle.** Jeu, offre de remboursement, échantillons, offre sur le prix...
- ✓ **Organiser la communication autour de la promotion.** Plan média, et hors média.

Tableau 14.4 ■ Le plan de conception d'une promotion

Promotion :
Date début : **Date de fin :**
Sur produit/marque :
Technique promotionnelle :

Démarche :
 Positionnement produit/marque :
 Risque de cannibalisation :
 Objectifs à atteindre :
 Indicateurs de résultats :

IMPÉRATIFS :
 Réglementation :
 Planning :
 Logistique :
 Stocks disponibles :
 Budget :
 Saisonnalité :

COMMUNICATION :
 Relais pour informer :
 Relais prévus sur le point de vente :
 Relais média pour création de trafic :
 Relais communication directe :

OFFRE :
 Degré d'attractivité :
 Degré d'originalité :
 Comparaison concurrence :

SUIVI :

Indicateurs de résultats	Prévisionnels	Réalisés	Écarts
Quantitatifs			
Qualitatifs			

Les points de contrôle sont prioritairement sur :

- ✓ **La logistique** : respecter les délais de livraison dans les points de ventes et gérer les ruptures de stocks.
- ✓ **Les coûts** : respecter le budget alloué et surtout vérifier la rentabilité de l'opération. [Chapitre 17](#)

► RÉALISER LES CATALOGUES ET BROCHURES

Réaliser un dépliant

Le dépliant est le reflet de l'image de marque de l'entreprise. La couverture en est la vitrine. Le choix des visuels est déterminant car c'est ce que va découvrir en premier le lecteur, c'est ce qui va accrocher son attention.

Pour intéresser et séduire, il faut privilégier :

- ✓ L'originalité du graphisme.
- ✓ Le bon choix de la photo.
- ✓ La pertinence de l'accroche.
- ✓ La qualité des textes.

L'intérieur du document est comparable au décor d'un magasin.

Le dépliant doit pouvoir être lu déplié. Il faut que les arguments apparaissent du plus général au plus particulier. Le texte doit être aéré, agrémenté de photos valorisante, de schémas explicatifs ou de tableaux comparatifs.

Quant au format, il n'y a pas de règles spécifiques, les formats à plat les plus courants sont le A4 ou le A3. On peut jouer sur le pliage mais attention à ce que le dépliant se replie facilement si l'on souhaite que le lecteur le conserve.

Les règles générales à suivre sont celles-ci :

- ✓ La couverture.
 - Une accroche pour intéresser le lecteur
 - Un visuel qui interpelle et montre le produit ou le service
 - Un ou deux bénéfiques clients
- ✓ L'intérieur.
 - Les arguments reprenant les principaux avantages du produit et les bénéfiques pour le client.
 - Des preuves, soit des photos, soit des résultats de tests, soit des tableaux comparatifs.
 - Une mise en page aérée, facilitant la lecture.



PRINCIPES CLÉS

L'importance de ces documents tient à trois principales caractéristiques :

- Ils sont souvent la seule vitrine de la marque ou de l'entreprise.
- Ils soutiennent l'action commerciale sur le terrain plus que toute autre communication publicitaire.
- Ils sont souvent conservés par les clients et peuvent devenir une référence ou un guide professionnel.

DIX ERREURS À ÉVITER

- Oublier de se mettre à la place du client.
- Oublier de rassurer son client.
- Négliger la démonstration ou l'explication sur le produit.
- Confondre son client avec un inconnu.
- Manifester trop de familiarité.
- Utiliser des formules impersonnelles.
- Introduire plusieurs idées par phrases.
- Abuser de jeux de mots ou de formules énigmatiques.
- Utiliser le jargon de l'entreprise.
- Parler du produit comme si le lecteur le connaissait déjà.

- ✓ La quatrième de couverture.
 - Les renseignements pratiques pour acheter, s'inscrire ou se renseigner.
 - Les références clients éventuelles.
 - Les numéros de téléphone, adresse postale, site et mails.

Construire un catalogue

Le catalogue produits est souvent le vecteur le plus important en terme d'image et de représentativité d'une société, sans parler des vécipistes dont c'est l'unique moyen de vente. En fait, un catalogue sert six objectifs :

- ✓ **Provoquer l'achat** : faire acheter ou racheter les produits et services de l'entreprise. Selon la fréquence d'achat, des relances sont nécessaires. Un catalogue est un conseil virtuel, plus discret qu'un vendeur mais néanmoins capable de guider clairement chaque client vers le bon de commande.
- ✓ **Faire préférer ses produits et services** à ceux de la concurrence, à conditions équivalentes. Dans ce sens, la présentation, la con-

fiance suscitée, le positionnement et l'image jouent un rôle considérable.

- ✓ **Élargir le champ des achats initiaux** à d'autres types d'achats et susciter des achats plus nombreux. Il est important de connaître le panier moyen des acheteurs et de jouer sur les combinaisons de gammes ou les conseils.
- ✓ **Être une référence pour l'entreprise.** Le catalogue est en effet un vecteur d'image qui sert le positionnement de l'entreprise et de la marque. Le succès de l'entreprise dépend de la qualité et de la cohérence de l'image et des valeurs transmises à travers toutes les communications. Créer la confiance est l'objectif n° 1 du catalogue.
- ✓ **Être une référence en lui-même.** Il s'agit de concevoir le catalogue de façon à ce qu'il devienne la « référence » sur son marché. Pour cela, son contenu doit être crédible et légitime.
- ✓ **Provoquer l'interaction avec le client.** Il s'agit d'instaurer un dialogue, en intégrant au catalogue tout ce qui favorise la commande et la demande d'information. Un catalogue doit vendre en permanence l'esprit de service et les modes de contact.

Prendre les bonnes décisions

Le catalogue, conçu de manière classique, peut être optimisé selon différents angles. Avant de décider du lancement ou du renouvellement d'un catalogue, plusieurs questions aident le responsable marketing dans sa démarche. Elles sont reprises dans la fiche action ci-dessous.

Réussir les rubriques

Un catalogue est rubriqué avec la même logique que l'agencement d'un magasin. Le catalogue est-il un magasin suffisamment attrayant, pratique et innovant ? Pour cela, les indications suivantes aideront le responsable marketing à optimiser les différentes rubriques de son catalogue :

- ✓ **Les produits d'entrée.** Ce sont les produits basiques, saisonniers ou à la mode qui attirent les visiteurs dans un magasin ou le



Fiche action 14.1 ■ **Questions et décisions à prendre pour lancer un catalogue**

Domaines	Questions à se poser	Décisions à prendre
Cibles	<ul style="list-style-type: none"> Le catalogue s'adresse-t-il à un segment de marché ou à tous ? Plusieurs interlocuteurs sont-ils concernés par les informations du catalogue, notamment en B to B ? 	Lancer un seul catalogue ou segmenter en fonction des cibles.
Catalogue propre ou partagé	Est-ce un catalogue partagé entre plusieurs partenaires ?	Dans le cas d'un catalogue sur Internet, créer son propre catalogue ou valoriser son offre sur une place de marché ou sur un site.
Support	<ul style="list-style-type: none"> Est-ce un catalogue sur papier ou sur le web ? La cible est-elle suffisamment utilisatrice d'Internet ? 	Choisir le support, ou la combinaison de plusieurs supports, qui optimisera le taux de remontées et d'achat.
Nombre d'éditions annuelles	<ul style="list-style-type: none"> Quelle est la saisonnalité du marché ? Quel est le rythme des collections des concurrents ? Quelle est la meilleure date de parution ? 	<ul style="list-style-type: none"> Définir le nombre et la fréquence d'édition du catalogue. Décider des meilleures dates.
Communication autour du catalogue	Quelles promotions et quelles actions de communications devront être prévues pour stimuler l'usage du catalogue ?	Comment communiquer autour de l'arrivée du catalogue annuel et en cours d'année.
Diffusion	<ul style="list-style-type: none"> Sera-t-il adressé directement aux clients ? Si oui, à tous ou à certaines cibles ? Sera-t-il adressé sur demande ? Si oui, quelle est la campagne prévue ? Sera-t-il diffusé par la Poste ou un routeur spécialisé ? 	Choix des meilleures méthodes de diffusion.

lecteur du catalogue. La question à se poser est alors : est-ce que les produits les plus attractifs sont visibles immédiatement ?

- ✓ **La logique de rubriques.** Deux règles sont possibles :
 - Opter pour une classification pratique et facilement identifiable par le lecteur, logique qui correspond au mode de recherche d'informations.
 - Proposer des associations de produits de types différents pour faire découvrir d'autres gammes et faire augmenter le panier moyen. Par exemple, en introduisant des rubriques différentes des rubriques par gamme, comme la catégorie « petit déjeuner » permet de vendre de la vaisselle, des aliments et des articles ménagers.
- ✓ **La circulation entre les rubriques.** Il s'agit de renvoyer assez souvent à d'autres rubriques et à d'autres pages pour faciliter une lecture complète du catalogue. L'idéal est que le catalogue soit une référence, une sorte de guide.
- ✓ **Les espaces promotionnels.** De la même manière qu'un magasin a des têtes de gondole, par exemple, un catalogue peut réserver des espaces promotionnels pour mettre en avant des nouveautés ou des produits d'appels.

Favoriser la vente

Le catalogue est avant tout une machine à vendre, il doit donc être capable de guider et d'orienter le lecteur. Plusieurs clés sont utilisables :

- ✓ **L'ambiance générale et la mise en page.** L'ambiance doit traduire le positionnement de la marque. Les positionnements de luxe, discount, nature ou mode ont tous leur propre grammaire et leurs propres codes de merchandising. Il est important de concilier l'information et l'aspect attrayant.
- ✓ **Taille et qualité des photos.** En B to C, s'il n'y a pas de photos, il n'y a pas de vente, c'est un peu moins vrai en B to B. En effet, le produit ne pouvant être vu ni essayé, la photo doit être d'une bonne qualité pour permettre de percevoir les détails, caractériser le produit et rassurer.
- ✓ **Informations sur les produits.** En l'absence d'un conseiller ou d'un commercial, le texte doit donner en peu de lignes toutes les

informations nécessaires. La rédaction des informations reflète les valeurs et le ton de la marque ou de l'entreprise.

- ✓ **Hierarchie des produits dans la page.** Une règle d'or est qu'être placé au début et en haut donne plus de chance qu'être en bas et à la fin. On préférera la page de droite en haut en priorité puis en bas pour les produits à mettre en avant ; la page de gauche en bas soit pour les produits qui se vendent tout seul ou pour des informations. Il est important de dimensionner l'espace alloué par produit en fonction de leurs prévisions de ventes.
- ✓ **Le bon de commande.** Il est indispensable. On peut en intégrer à plusieurs endroits du catalogue, on peut également s'inspirer des bons de commandes des véricistes qui bénéficient d'une grande expérience. Il doit faciliter la prise de commande.

LES RÈGLES D'OR DU CATALOGUE PAPIER

- La première de couverture est la porte du catalogue : elle donne envie d'ouvrir.
- La quatrième de couverture est celle que l'on voit quand le catalogue est retourné : y placer un produit d'appel ou des informations importantes.
- Les produits doivent tenir une place proportionnelle à leur chiffre d'affaires, mais attention : le chiffre d'affaires dépend de la place accordée. Préférer une juste proportion.
- Le catalogue se structure comme un magasin : penser aux espaces promotionnels.
- La création et le merchandising se travaillent par double page : une page = un rayon, une double page = une allée.

Réussir ses documents *on line*

La communication multicanal intègre également le web. Les documents utilisés sur ce canal obéissent en principe aux mêmes règles que ceux sur papier, mais avec des caractéristiques spécifiques.

Les règles d'or du catalogue on line

Le catalogue sur le web s'agence également comme un magasin, mais quelques principes sont à retenir, tels que :

- ✓ La page d'accueil positionne d'emblée l'image du site et doit permettre de trouver très rapidement les rubriques souhaitées en très peu de clics.
- ✓ La présentation de l'ensemble du catalogue doit être claire et suffisamment structurée pour permettre au client de naviguer simplement.
- ✓ La commande doit pouvoir se faire à tout moment et s'annuler tout aussi facilement.
- ✓ La qualité des photos et des produits présentés est primordiale. Attention aux différences de perception selon l'écran du destinataire.
- ✓ L'internaute doit pouvoir accéder à l'information souhaitée en deux clics, trois maximum.
- ✓ Donner la possibilité d'agrandir le visuel améliore l'impact commercial.
- ✓ Trop de produits par page écran nuit à la mise en valeur de chacun.
- ✓ Pour chaque commande, il est important d'envoyer un message de confirmation de commande au client. C'est un gage de sérieux qui renforce la satisfaction client.

E-mailings et newsletters

L'e-mailing obéit aux mêmes règles de conception que le mailing postal, ([Chapitre 15](#)) si ce n'est les spécificités dues au canal Internet. Pour réussir les e-mailings et newsletter, quatre règles de base sont à prendre en compte :

- ✓ **Respecter la structure type** : un mail peut contenir six rubriques, dont certaines sont obligatoires ou fortement conseillées.
 - Le libellé expéditeur correspond à la dénomination de l'expéditeur. Cet élément apparaît dans la liste des messages reçus. Il permet au destinataire d'identifier qui envoie le message et en favorise la lecture. Un libellé mal renseigné ou peu clair ne donne pas envie de lire à un destinataire qui craint les virus.

- L'adresse expéditeur est celle du serveur qui a routé l'e-mail. Cette adresse doit également avoir du sens pour le destinataire.
- L'objet du message correspond à l'accroche du mailing. Cette rubrique doit donc inciter à l'ouverture de l'e-mail tout en rassurant. On peut reprendre les mêmes types d'accroche que pour les mailings postaux.
- L'adresse retour doit être visualisée si le destinataire a la possibilité de répondre.
- Le micro-site n'est pas une obligation au contraire des cinq précédentes rubriques. Le micro-site a pour objectif de décrire en détail l'offre proposée, produits ou services. Il correspond au dépliant explicatif d'un mailing postal. En général, il permet le lien vers le site de l'annonceur et inclut le bon de commande.
- ✓ **Choisir le format HTML ou Text** : bien que le format HTML soit le plus utilisé, à environ 90 %, le format Text reste encore recommandé pour la prospection en B to B et, de plus certains logiciels de routage permettent de faire parvenir dans un même e-mail les formats Text et HTML. Le format a plusieurs avantages comme un fort impact visuel, une mise en page plus sophistiquée et des possibilités plus grandes d'intégrer des images, des sons des vidéos, son inconvénient majeur réside dans le poids des images à télécharger. Le format Text permet des messages plus légers et donc rapide à télécharger, mais il ne permet pas de mesurer le taux de retour.
- ✓ **Créer le message** : quelques principes permettent d'éviter des erreurs grossières, notamment lorsqu'on débute. Mais très rapidement, on peut prendre du recul dès que l'on a suffisamment d'expérience et de retour clients pour créer des messages plus originaux et créateurs de valeur et de différence pour ses clients.
- ✓ **Choisir l'option de retour** : différentes options de retour existent pour faciliter l'action du destinataire :
 - Le formulaire.
 - Le coupon électronique.
 - Le coupon imprimable.

LES RÈGLES D'OR DU MESSAGE E-MAIL¹

- **Simplicité** : le message e-mail doit se lire et se comprendre très rapidement. Préférer un seul message.
- **Lisibilité** : favoriser la lecture et guider le plus facilement possible le lecteur : accroche, paragraphes et textes courts, conclusion.
- **Visibilité** : soigner la typographie, ne pas abuser des majuscules qui pourraient être perçues comme agressives, utiliser des marges assez larges et ne pas dépasser 60 caractères par ligne.
- **Place au lecteur** : penser d'abord au client ou au prospect à qui est destiné cet e-mail : parler en termes de bénéfices, parler lui de lui et personnaliser le texte.
- **Interactivité** : faciliter le retour, par le bon de commande, le micro-site ou une adresse visible.

- Le téléphone.
- Le jeu concours.
- Le bouton « *reply* ».

► ORGANISER UN SALON

Si la préparation doit être rigoureuse, la sélection du salon sur lequel il est nécessaire d'être présent ou non est tout aussi importante.

La politique de salon entre dans la stratégie globale de communication. Pour cela il est important de se poser les bonnes questions :

- ✓ La politique de salon est-elle nécessaire pour la communication institutionnelle de l'entreprise ou de la marque ?
- ✓ Est-elle nécessaire pour promouvoir les gammes de produits ?
- ✓ Quel est le salon qui correspond le mieux à l'objectif recherché ?



PRINCIPES CLÉS

La présence sur un salon se définit notamment par :

- La stratégie de communication globale.
- Le positionnement de la communication sur le salon : institutionnelle, commerciale ou les deux.
- L'importance du salon et des exposants qui y seront.

1. Adapté de Y. Claeysen, *L'E-mail marketing*, Dunod, 2003.

- ✓ Comment la présence sur le salon s'imbrique-t-elle avec le plan de communication annuel ? En termes de cibles et de messages.

Sélectionner un salon

Le choix du média salon n'est pas un choix isolé. Il fait partie intégrante du plan de communication. Il est très intéressant de par la multiplicité des cibles présentes : prescripteurs, clients, partenaires.

La part du poste « salons » dans les investissements publicitaires promotionnels s'élève en moyenne à 3 % pour les entreprises de produits grand public et en moyenne à 18 % pour les entreprises de biens industriels.

Pour valider votre participation à un salon, validez les points suivants :

Test de validation
Vos objectifs de communication sont-ils en adéquation avec la cible du salon ?
Le salon a-t-il une audience suffisante pour amortir les frais de présence ?
La date et le lieu du salon ne cannibalisent-ils pas un autre événement ?
Le profil des autres exposants est-il cohérent avec le votre ?
Le thème du salon vaut-il la peine d'être présent ?

Les trois principaux critères de participation à un salon sont :

- ✓ La nécessité d'actions complémentaires (promotion produits + relations publiques).
- ✓ La mesure des résultats des actions précédentes.
- ✓ L'évaluation de l'impact psychologique à être présent (*quid* d'une absence ?).

LE SALON EN B TO B

En B to B, assurez-vous de la bonne adéquation du salon à votre communication globale, compte tenu de :

- La complexité des cibles présentes (prescripteurs, clients, partenaires).
- La complémentarité entre promotion des produits et image institutionnelle.
- L'ensemble des actions de communication sur le salon : démonstration, vente, prise de rendez-vous, image de marque, prospection...

Préparer, gérer et exploiter le salon

On considère que, pour réussir un salon, il faut respecter la règle des 3×3 :

- ✓ Trois mois au moins pour préparer.
- ✓ Trois jours de salon.
- ✓ Trois semaines d'exploitation des retombées commerciales.

Préparer le salon

La préparation du salon concerne trois grands thèmes qu'il faudra budgéter, planifier et organiser :

- ✓ **Le stand.** Choisir le salon ; réserver l'emplacement ; préparer le stand et la décoration...
- ✓ **La communication.** Planifier la communication liée au salon : publicité, invitation, conférences...
- ✓ **L'animation sur le stand.** Organiser l'animation sur le stand : produit ou démonstration, planning des présences, documentation...

Un tableau de ce type est recommandé pour ne rien oublier et pour suivre son budget au mieux (**tableau 14.5**).

Il est également recommandé de planifier toute la préparation du salon en réalisant un planning de Gantt. [Chapitre 25](#)



Tableau 14.5 ■ **Budgéter un salon**

Thèmes	Rubriques	Responsable	Budget
Le stand	<ul style="list-style-type: none"> • Salon, dates. • Surface du stand. • Aménagement de base (prises électriques, point d'eau, lumière...). • Aménagement complémentaire. • Sièges, tables, plantes. • Décoration, architecture. • Présentoir ou comptoir. • Montage du stand. • Démontage du stand. 		
Budget Stand			
La communication	<ul style="list-style-type: none"> • Publicité avant le salon. • Invitations. • Conférences dans le salon. • Publicité au cours du salon. • Encarts presse. • Relations presse. • Relations publiques. • Plaquettes et brochures à remettre sur le salon. 		
Budget communication			
L'animation	<ul style="list-style-type: none"> • Livraison des produits en démonstration. • Planning des présences (gérer les heures pleines et les heures creuses). • Location hôtesses. • Lunch pour VIP, date, horaire, organisation. • La pause déjeuner (horaire et lieu). • Argumentaires. • Information et formation des participants. 		
Budget Animation			
BUDGET TOTAL			

Animer le salon

Pendant le salon, on n'a guère le temps de prendre du recul. La présence des clients et des visiteurs nous accapare complètement ; on gère plutôt les incidents, les oublis, les retards, etc. Pour dégager plus de temps pour les visiteurs, ne pas hésiter à :

- ✓ Utiliser les services de l'organisateur : messageries, badges, salle de presse...
- ✓ Recenser et cibler les visiteurs (clients, prospect, institutionnels).
- ✓ Contrôler les plannings, les stocks de produits et de documentation.
- ✓ Prévoir un animateur responsable pour superviser les plannings et anticiper les imprévus.

LES BONNES QUESTIONS À SE POSER

- Qui est responsable de l'animation sur le stand ?
- Avez-vous une liste des téléphones utiles en cas d'incidents ?
- En cas d'affluence plus importante, avez-vous prévu quelques animateurs ou hôtesse de secours ?
- Sur place, quels sont les inconvénients que vous découvrez et que vous ne voulez pas revoir l'année prochaine ?

Exploiter les retombées

Il vaut mieux que l'organisateur du salon soit relayé par un autre responsable pour suivre et exploiter les retombées du salon. Généralement, on retient :

- ✓ Une semaine pour contacter les visiteurs : lettre de remerciement ; envoi de documentation ; devis ; visite commerciale.
- ✓ Une semaine pour communiquer sur l'impact du salon, en interne et en externe : bilan, incidences sur l'image, sur le chiffre d'affaires, sur les clients...
- ✓ Une semaine de bilan : coût global ; rentabilité ; taux de visites ; nombre de ventes ; de prises de contacts...

Optimiser son budget

Pour optimiser son budget, deux approches sont à prendre en compte. D'une part, les coûts liés au choix du salon et à son organisation :

- ✓ Entre plusieurs salons, choisir les principaux en termes d'audience et d'impact.
- ✓ Comparer le coût contact sur le salon au coût contact par commercial.
- ✓ Calculer précisément le coût réel (location stand, décoration, frais divers...).

Et, d'autre part, la question est de faire apparaître ou non les coûts masqués :

- ✓ Les dépenses liées au personnel interne ne sont généralement pas incluses dans les frais du salon : frais de transports, de repas, coûts salariaux...
- ✓ Les dépenses liées à l'action commerciale : réimpression de documents, cartes de visites, frais téléphoniques...

Le **tableau 14.6** reprend les principaux coûts apparents et coûts masqués que l'on retrouve dans un salon.

Tableau 14.6 ■ Identifier les coûts du salon

Coûts apparents
<ul style="list-style-type: none">• Dépenses liées à la location et à l'exportation du stand.• Aménagement du stand.• Frais relatifs à l'argumentation et à l'animation du stand.• Frais relatifs aux produits ou matériels exposés sur le stand.• Frais de personnel extérieur pendant la durée de l'exposition.
Coûts masqués
<ul style="list-style-type: none">• Dépenses d'organisation générale et d'administration du stand.• Frais de personnel interne relatifs à la tenue du stand.• Frais de réception.• Promotion.• Dépenses liées à l'action commerciale (réimpression de documentation).



L'enjeu de la communication d'une marque ou d'une entreprise est de créer un lien de plus en plus proche avec ses clients.

Chapitre 15

Réussir ses mailings

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Quels principes clés permettent de réussir ses mailings ?
- ◆ Quels éléments composent un bon mailing ?
- ◆ Comment rédiger et présenter la lettre ?
- ◆ Quels sont les mots et expressions à préférer ?
- ◆ Comment s'adapter aux normes postales ?
- ◆ Quels sont les principaux indicateurs de résultats ?
- ◆ Comment mesurer le retour sur investissement d'un mailing ?

► PRÉPARER L'OPÉRATION DE MAILING



PRINCIPES CLÉS

- Ce qui fait la réussite d'un mailing :
- Pour 40 % : la qualité du fichier.
- Pour 40 % : la pertinence de l'offre, commerciale et accélératrice.
- Pour 20 % : la création.

Que l'opération de mailing s'inscrive dans une campagne de marketing relationnelle ou qu'elle soit ponctuelle, le mailing se prépare avec la même rigueur, et ce, dans les deux cas.

La phase de conception du mailing va donc comprendre six étapes :

- ✓ Choix de la cible.
- ✓ Définition de l'objectif à atteindre.
- ✓ Définition précise de l'offre.
- ✓ Choix du message prédominant.
- ✓ Mesure de la performance.
- ✓ Définition des composants.

Pour chacune des étapes, il est important d'aller le plus loin possible dans la précision.

Choix de la cible

Le choix de la cible permet d'affiner l'adressage du mailing. Parfois, mieux vaut une cible restreinte qui donnera un meilleur taux de retour qu'une cible large qui finira par se lasser de mailings inutiles pour elle ; ceci se vérifie notamment en B to B.

LES BONNES QUESTIONS À SE POSER

- Quel fichier utiliserez-vous ? Interne ou externe.
- Êtes-vous sûr de la qualification du fichier retenu ?
- Si vous vous adressez à des prospects, pouvez-vous en définir le profil ?
- À quel type de client le mailing s'adresse-t-il ?

Une fois la cible définie, la question qui s'ensuit naturellement est : « Quel est notre objectif vis-à-vis de cette cible ? ».

Toutefois, avant de passer à l'étape 2, il est nécessaire de valider son choix en termes d'intérêt et de rentabilité :

Test de validation de la cible
<p>Quel est l'intérêt de la cible visée ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • En nombre. • En chiffre d'affaires potentiel. • En taux de croissance. • En marge potentielle à dégager. • En terme d'image. • En qualité de prescripteur potentiel. • Autre critère spécifique. <p>Quelle est l'accessibilité de la cible visée ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coût du ticket d'entrée. • Taux d'affinité avec le média. • Coût de la logistique. • Taux d'affinité avec l'offre. • Taux de fidélité. • Coût du fichier qualifié. • Autre critère spécifique.

Définition des objectifs

Les objectifs se définissent en parallèle avec le choix de la cible. Car ils sont différents d'une cible à l'autre.

- ✓ L'objectif donne le but à atteindre par l'opération. Pour que l'objectif soit réaliste et atteignable, celui-ci doit être formulé par un verbe et chiffré.
- ✓ À tout objectif doit correspondre un résultat à atteindre. Si l'on ne peut pas traduire son objectif en résultats quantitatifs ou qualitatifs, il est nécessaire de le préciser.
- ✓ « Celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre »¹. Se donner un objectif à atteindre permet de mesurer les retombées de l'action. Cela permet de se créer, au fur et à mesure des actions, un référentiel de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas.

1. *Source* : Sun Tzu.

Exemple : conquérir 5 % de nouveaux clients, parmi les prospects déjà qualifiés.

PRINCIPAUX TYPES D'OBJECTIFS

- Est-ce un objectif de conquête ?
- Est-ce un objectif de fidélisation ?
- Est-ce un objectif de vente ?
- Est-ce une riposte face à la concurrence ?
- Est-ce un objectif de rétention de client ?
- Est-ce un objectif de qualification de fichier ?

Définition de l'offre

La définition de l'offre comprend deux aspects : l'offre commerciale proprement dite et l'offre accélératrice.

L'offre commerciale

- ✓ **Définition.** On désigne par « offre commerciale » le produit ou le service que vous proposez à la vente ou à la découverte par le biais du mailing.
- ✓ **Mécanisme.** En général, tout mailing ayant comme objectif de vendre ou de conquérir comporte une offre commerciale. Seuls les mailings dits de teasing ou les mailings d'invitation n'en comportent pas.
- ✓ **Objectifs.** Conquérir de nouveaux clients, faire acheter plus du même produit, faire acheter dans d'autres gammes.
- ✓ **Exemple.** L'offre commerciale de la Redoute lors d'un mailing de relance est une offre prix, en générale une offre de l'ordre de 25 % sur un certain nombre d'articles du catalogue.

LES QUESTIONS À SE POSER

- Quel est le produit à mettre en avant ?
- Quel est le prix promotionnel ?
- L'offre commerciale est-elle adaptée à la cible ? (En termes de prix, de design, de saisonnalité...)
- Le choix de cette offre est-il pertinent par rapport à l'ensemble de la gamme ?
- L'offre commerciale est-elle cohérente avec l'objectif visé ?
- Quel est le délai de l'offre ?

L'offre accélératrice

- ✓ **Définition.** On appelle « accélérateur » tous les trucs, outils et techniques qui contribuent à optimiser les rendements d'un mailing, dans le temps de réponse comme dans la quantité. L'accélérateur a fini par englober, sous son nom, l'ensemble des techniques d'optimisation des retours.
- ✓ **Mécanisme.** Le mécanisme de l'accélérateur repose la plupart du temps sur un principe simple : « Si vous répondez avant telle date, vous bénéficiez de telle offre. »
- ✓ **Objectifs.** Accélérer le délai de réponse et augmenter le taux de remontées.
- ✓ **Exemple.** L'offre spéciale d'abonnement à l'*Événement du jeudi* est un sac housse + un agenda électronique si réponse avant huit jours.

LES QUESTIONS À SE POSER

- Quelle est l'offre accélératrice ?
- Le coût de l'accélérateur est-il pris en compte ?
- L'accélérateur ne cannibalise-t-il pas l'offre commerciale ?
- L'accélérateur correspond-il à la cible visée ?
- Quelles sont les conditions de l'offre accélératrice ? (délai, parrainage...)

Choix du message

À cette étape, il s'agit de définir les arguments et « l'état d'esprit » à mettre en avant dans le texte du mailing.

- ✓ **Définition.** Le message comprend les arguments, la promesse et le ton qui seront transmis par le texte.
- ✓ **Mécanisme.** Ce qui fonctionne le mieux, c'est : « Une offre, une promesse, un seul message ». Ne cherchez surtout pas à en mettre trop sur un même mailing.
- ✓ **Objectifs.** Être clairement perçu par la cible et être suffisamment attractif pour être lu jusqu'au bout.

LES QUESTIONS À SE POSER

- Quel est le message principal ?
- Quelle est la promesse pour le client ?
- Quels sont les arguments prioritaires ?
- Quel style et quel ton donne-t-on au texte ?
- A-t-on fait tester auprès de la cible ?

Une fois le message défini, on peut le tester en équipe afin de vérifier qu'il est en cohérence avec l'ensemble : cible, objectif, offre...

VALIDEZ LE CONTENU DE VOTRE MAILING

- Le contenu est-il cohérent vis-à-vis de la cible visée ?
- Les arguments liés au contenu offrent-ils un réel bénéfice à la cible visée ?
- Le contenu est-il en concordance avec la saisonnalité du marché ?
- Le contenu offre-t-il à la cible visée une réelle innovation ou différenciation ?
- Le contenu est-il en cohérence avec le positionnement de la marque et/ou de l'entreprise ?

Mesure de la performance

En relation avec les objectifs à atteindre par le mailing, quels sont les indicateurs de résultats ? Sur quels critères mesurer la performance du mailing ?

Pour tout objectif énoncé, il est conseillé d'identifier les indicateurs de performances de l'action : à quoi verra-t-on la réussite de l'opération ? Sur quelle base seront évalués les résultats ? Qui dans le service ou dans l'entreprise fournira les réponses ?

Objectifs et indicateurs de résultats sont liés, la cohérence doit en être vérifiée. Le **tableau 15.1** donne des concordances entre objectif et indicateurs.

Tableau 15.1 ■ Validez vos indicateurs de performances

Objectifs	Indicateurs clés
Conquête	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de nouveaux prospects intéressés. • Nombre de demandes d'informations. • Nombre de prospects qualifiés. • Nombre de prospects acheteurs.
Fidélisation	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de retours (réponses...). • Nombre de parrainages. • Montant moyen de commande. • Montant total des commandes.
Vente	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de ventes effectives. • Nombre d'intentions d'achat • Nombre de rendez-vous obtenu • Nombre de demandes d'information

► CONCEVOIR LES COMPOSANTS DU MAILING



PRINCIPES CLÉS

- Plus il y a d'éléments à manipuler, plus le lecteur garde en main le mailing et moins il le jette directement à la poubelle¹.
- Plus vous facilitez la réponse à votre lecteur et plus il vous répondra. Pour cela, ne négligez pas l'enveloppe retour prépayée ou le bon de commande prérempli.
- Mieux vous expliquerez votre offre et réduirez les zones d'incertitudes et plus vous augmenterez vos chances de réponse².

Comment définir les éléments à insérer dans un mailing ? Sur quels critères doit-on arbitrer ?

Il s'agit de choisir le nombre de documents à insérer en fonction de la cible à qui il est destiné et de l'objectif, en sachant que c'est dans les 20 premières secondes que le lecteur se décide.

Si les différents éléments sont bien mis en évidence par les accroches et par les techniques graphiques, le lecteur passe alors à une lecture approfondie.

L'enveloppe porteuse

Elle doit donner envie de prendre connaissance du reste du message. Son impact est supérieur quand elle est

personnalisée. Une réponse doit être apportée à chacune des questions ci-dessous :

- ✓ L'enveloppe donne-t-elle envie d'être ouverte par la cible retenue ?
Il est nécessaire de vérifier que le format, l'accroche et les mentions spéciales sont pertinents.
- ✓ La raison sociale, les coordonnées et le logo de mon entreprise sont-ils correctement positionnés ?
- ✓ Le format de l'enveloppe est-il suffisant pour contenir les composants du mailing ?

1. Nous retrouvons l'application de ce principe chez Yves Rocher et chez les véricistes notamment.

2. Nous retrouvons l'application de ce principe chez les fournisseurs d'accès Internet qui envoient les conditions générales de vente à leurs prospects.

Fiche action 15.1 ■ Les composants du mailing

Les composants	Leur contenu
Enveloppe porteuse	<ul style="list-style-type: none"> • Logo de l'entreprise. • Message au verso et/ou au recto. • Adresse imprimée, collée ou sur document interne si enveloppe à fenêtre. • Format. • Couleur, grammage, type de papier.
Lettre	<ul style="list-style-type: none"> • Accroche. • Arguments. • Identité du destinataire. • Signature personnalisée. • Format.
Dépliant/Brochure	<ul style="list-style-type: none"> • Dépliant de 4 pages ou triptyque ; mini catalogue... • Objectif du dépliant. • Contenu : visuels, témoignages, démonstration, résultats de tests ou d'études...
Bon de commande	<ul style="list-style-type: none"> • Couleurs, style, visuels... • Accélérateurs de commande. • Prépersonnalisé ou non. • Informations légales ou nécessaires.
Coupon-réponse	id le bon de commande.
Enveloppe réponse	<ul style="list-style-type: none"> • Enveloppe T ou Libre réponse. • Accroche, ultime promotion ou réduction... • Informations « pour un traitement plus rapide de votre courrier ». • Format.
Autre composant	<ul style="list-style-type: none"> • Invitation à un salon. • Offre d'abonnement ou cadeau supplémentaire. • Échantillon. • Jeu.

- ✓ L'enveloppe est-elle en cohérence avec l'objectif du mailing, la cible, l'offre et le message ?
- ✓ L'enveloppe a-t-elle été testée ? Par qui ? Cette personne représente-t-elle assez bien votre cible ?
- ✓ Sur quels critères l'enveloppe a-t-elle été réalisée ? On peut se baser sur des expériences antérieures ou bien réaliser un test auprès de la cible ou demander conseil à son agence.

- ✓ Le format choisi est-il compatible avec les autres éléments du mailing ?
- ✓ L'enveloppe porteuse est-elle mécanisable et compatible avec les machines de mise sous pli ?
- ✓ Dans quelle catégorie ce mailing sera-t-il affranchi ? les principaux choix sont le Postimpact, le Standard distri ou Libre.
- ✓ Doit-on demander une dispense timbrage ?
- ✓ À qui seront adressés les retours NPAI ?
- ✓ Le descriptif technique a-t-il été validé ? Si oui, par qui : La Poste ou le routeur.
- ✓ L'enveloppe est-elle aux normes postales ?

La normalisation postale

Le non-respect des règles de présentation de l'adresse peut entraîner un surcoût de 0,03 € par pli sur les envois en nombre (TS3). La Poste est censée prendre ce type de mesure à partir d'un seuil de non-respect de 20 à 30 %.

La poste impose une série de règles élémentaires de présentation de l'adresse, comprenant les données d'identification du destinataire, de distribution (adresse) et d'acheminement (code postale et localité). Toutes ces informations doivent figurer sur 6 lignes maximum, chaque ligne comportant au maximum 38 caractères ou espaces :

- ✓ Ligne 1 : identité du destinataire : nom, prénom, dénomination sociale ou sigle officiel pour une personne morale
- ✓ Ligne 2 : complément d'identification (qualité, profession, fonction, appartement, étage...)
- ✓ Ligne 3 : complément d'adresse (résidence, bâtiment...).
- ✓ Ligne 4 : numéro, type et libellé de la voie.
- ✓ Ligne 5 : lieu-dit.
- ✓ Ligne 6 : code postal et localité de destination.

CONSEILS

- Si vos adresses ne sont pas aux normes postales, vous pouvez confier votre fichier à un prestataire qui peut le faire pour vous.
- Ne mettez aucun signe de ponctuation, de souligné ou d'italique à partir de la ligne 4.
- La dernière ligne doit toujours être en majuscules.
- Le pavé adresse doit être aligné à gauche.

Les différents affranchissements de la Poste

La poste propose différents types d'affranchissement, dont le seuil d'accès est de 400 envois en diffusion locale et 1 000 en diffusion nationale :

- ✓ Postimpact mécanisable : Format sous enveloppes 90 × 140 mm mini et 162 × 235 mm maxi. Rapport des côtés longueur/largeur égal ou supérieur à 1,4. Épaisseur maximum 5 mm. Poids maximum 35 grammes.
- ✓ Postimpact standard distri : Format plis rectangulaires mini 90 × 140 mm maxi 229 × 324 mm. Format plis carrés mini 140 × 140 mm maxi 250 × 250 mm. Épaisseur maximum 20 mm. Poids par tranche de 35 à 350 grammes.
- ✓ Postimpact libre. Tout format admis base minimum 90 × 140 mm maximum. Maximum : longueur + largeur + hauteur = 1 000 mm. Poids par tranche de 50 à 350 grammes.

Il existe trois seuils d'affranchissement correspondant aux quantités déposées. Le plus intéressant est atteint lorsqu'on dépose 20 000 plis identiques.

La lettre

C'est un élément indispensable qui résume de manière synthétique tout le message. C'est le premier élément sur lequel le lecteur tombe en ouvrant l'enveloppe porteuse. C'est pourquoi nous lui consacrons une partie de ce chapitre.

À ce stade, les points suivants doivent être définis :

- ✓ La longueur de la lettre : doit-elle tenir en une page ou plusieurs ? (généralement deux).
- ✓ Quelle accroche choisissez-vous ? En relation avec votre objectif, votre cible et l'offre proposée.
- ✓ Quels arguments développez-vous dans la lettre ?
- ✓ Quels types de visuels utiliserez-vous ?
- ✓ Quelle signature ?
- ✓ Quel sera votre choix de post-scriptum ?
- ✓ Son format plié est-il adéquat à l'enveloppe porteuse ?
- ✓ Les BAT sont-ils prévus pour la personnalisation ?
- ✓ La charte graphique est-elle respectée ?

Un aspect important est également le choix du papier et son grammage.

Le choix du papier a son importance, parfois, pour une différence minimale de prix, on peut avoir un effet très positif sur son lecteur. Deux types de papier principaux peuvent être utilisés :

- ✓ Couché : on a passé une couche de kaolin pour améliorer sa brillance et son imperméabilité. Ce type de papier mettra en valeur l'impression quadri et les images.
- ✓ Offset : c'est le papier adapté au même type d'impression. Il est considéré comme d'un rapport qualité prix économique.

Le grammage est la masse par unité de surface d'un papier, on l'exprime en gramme par mètre carré. Par exemple pour un mailing, on maximisera le grammage du dépliant (par exemple en 120 g) et minimisera les enveloppes souvent en 80 g.

Quant aux autres éléments, si les supports doivent être personnalisés, le grammage fréquemment retenu est le 90 g.

Le dépliant

Il doit illustrer visuellement vos propos et développer votre offre : l'insertion de photos comportant des légendes peut être une bonne alternative.

La première page doit intéresser, séduire et convaincre. Le choix des visuels est déterminant car c'est ce que va découvrir en premier le lecteur. Une attention toute particulière doit être apportée à :

- ✓ L'originalité du graphisme.
- ✓ Le bon choix de la photo.
- ✓ La pertinence de l'accroche.
- ✓ La qualité des textes.

L'intérieur du document est comparable au décor d'un magasin. Les produits sont mis en valeur par des photos, les services par des images et des textes. Les principaux avantages pour le client sont mis en avant.

Le format du dépliant : il n'y a pas de règles spécifiques, les formats à plat les plus courants sont le A4 ou le A3. On peut jouer sur le pliage pour le rendre plus attractif. [Chapitre 14](#)

LES TROIS QUALITÉS D'UN DÉPLIANT

- **Esthétique** : votre dépliant doit donner envie d'être consulté.
- **Performant** : il doit refléter les performances de ce que vous vendez et vanter les bénéfices pour le client.
- **Précis** : le texte doit aider à prendre une décision, répondre aux objections et encourager à l'action.

Le bon de commande ou coupon-réponse

C'est l'élément que le client utilisera pour le retour ; il doit résumer succinctement l'offre et être facile à utiliser pour le client. Ces quelques questions permettront à chacun de vérifier la qualité du bon de commande :

- ✓ Le coupon réponse doit commencer par le résumé de l'offre. Celui-ci est-il visible et compréhensible ?

- ✓ Avez-vous laissé suffisamment de place pour que vos destinataires puissent écrire leurs coordonnées ?
- ✓ Le coupon-réponse doit rester en cohérence avec les autres éléments du mailing. Avez-vous notamment vérifié les visuels et les couleurs ?
- ✓ Le coupon-réponse mentionne-t-il les mentions légales et les mentions d'informations telles que : garanties, modes de paiement, facilités de paiement ?
- ✓ La date limite de l'offre est-elle bien précisée ?

L'enveloppe réponse

Elle est nécessaire car elle simplifie le retour. En conquête de clients B to C, il peut être intéressant de faire une enveloppe T.

Elle a pour objectif de faciliter la réponse du destinataire. Si elle n'incite pas beaucoup à répondre, elle élimine les freins possibles : recherche d'enveloppe, de timbre, écriture de l'adresse... Voici une liste de questions types afin d'optimiser son enveloppe réponse :

- ✓ Le format choisi est-il compatible avec les éléments à retourner ?
- ✓ Si l'enveloppe réponse nécessite une demande d'autorisation postale, est-elle à renouveler ou à demander pour la première fois ?
- ✓ Le type d'enveloppe réponse retenu correspond-il à mon objectif et à ma cible ?

► RÉDIGER LA LETTRE

Les différences de traitement de la lettre, selon qu'on soit en B to C ou en B to B, seront traitées à chaque phase de la réalisation. Deux aspects sont à traiter :

- ✓ La structure d'ensemble de la lettre, de manière à « accrocher » le lecteur et à favoriser sa lecture.
- ✓ La rédaction proprement dite de la lettre pour « séduire » et convaincre le lecteur.



PRINCIPES CLÉS

- Il faut tenir le lecteur en haleine... aussi ai-je appris à écrire mes mailings comme des films d'horreur.
- Je ne finis jamais un paragraphe à la fin de la page.
- Si le produit demande une explication de quatre pages, je n'ai aucune hésitation à les écrire.
- Les paragraphes sont étroits et ne font pas plus de sept lignes maximum.¹

Sept clés pour attirer l'attention

La structure générale de la lettre est aussi importante que le message qu'elle transmet. Le lecteur lit en priorité certaines zones de la lettre. Plusieurs études ont été menées qui montrent que son regard se pose d'abord à certains endroits de la lettre avant d'en lire (ou non) le contenu. On dénombre ainsi sept points clés :

1. Les premiers mots en haut à droite.
2. À qui la lettre s'adresse.
3. En bas de la lettre le Post-Scriptum.
4. Dans la marge, à gauche : les illustrations.
5. Dans la marge, à gauche : les légendes manuscrites.
6. Les derniers mots à droite dans le texte.
7. La signature.

Ceci montre qu'avant de lire en détail le courrier, le lecteur découvre le message, c'est-à-dire un ensemble d'éléments qui doivent lui donner envie de lire plus précisément le contenu. Le lecteur doit donc être flatté, séduit, étonné, intéressé, impliqué. Le courrier doit notamment donner envie, inciter à l'action, exciter la curiosité.

1. Source : d'après Mac Kenna.

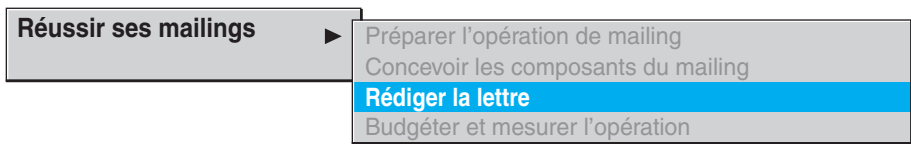
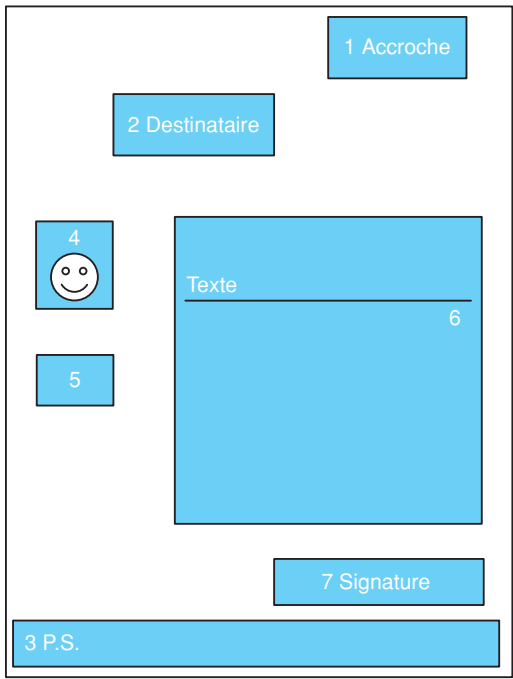


Figure 15.1 ■ Sept clés pour susciter l'intérêt et inciter à l'action



Tout cela doit apparaître dans la structure de la lettre et dans le contenu rédactionnel.

L'accroche

De l'accroche, dépend à plus de 60 % la poursuite ou non de la lecture ; elle doit, si possible, promettre un bénéfice. On estime qu'une bonne accroche peut augmenter les retours de 20 à 30 %.

Le destinataire

Le lecteur doit être identifié par ses nom, prénom, fonction exacte...

LES ÉLÉMENTS À SOIGNER

- **L'en-tête** : raison sociale, coordonnées et logo de la société doivent apparaître clairement.
- **L'accroche** : il s'agit d'un paragraphe, d'une phrase ou d'une simple formule.
- **Le message** : simplicité, style direct, vocabulaire et ton adapté à la cible, juste équilibre entre la familiarité et la distance, aération et lisibilité dans la présentation.
- **Personnalisation** : elle doit émailler le texte sans relever du matraquage.
- **Signature de l'émetteur** : elle s'accompagne de sa fonction véritable au sein de l'entreprise.
- **Formule de politesse** : simple, courtoise, sans pompe ni effet dramatisant.
- **Post-scriptum** : il s'agit, avec l'accroche, de l'élément le plus lu. Autant lui réserver une information ou une offre importante.

Le post-scriptum

Le « PS » reste un incontournable de la lettre. Il est avec l'accroche l'élément le plus lu. Y signifier une idée majeure, un accélérateur particulièrement fort. En B to B, on préfère au « PS » un terme comme « Important » ; « Attention » ; « En exclusivité »...

Les visuels

La marge peut être utilisée pour insérer des illustrations, des graphiques, une image... Le visuel constitue une « respiration » dans la lecture et relance l'attention. La surface à octroyer aux éléments visuels est variable. Seul impératif : l'illustration n'est pas un prétexte, elle doit aussi apporter une information.

Les annotations

Les légendes manuscrites ne doivent pas excéder sept mots maximum. Elles sont plus largement utilisées en B to C, beaucoup moins en B to B. Elles permettent de mettre en avant l'offre de remise ou le cadeau supplémentaire. La légende accompagnant le visuel est très souvent lue.

Le texte

Les phrases et les paragraphes courts sont à privilégier. Une attention particulière est à porter aux derniers mots à droite. Les mots plus importants peuvent être surlignés.

La signature

C'est une personne qui doit signer et non un service, surtout en B to B : par exemple, le chef du service (quitte à signaler dans la lettre « dossier suivi par... » avec le nom de la personne chargée du dossier).

Rédiger l'accroche

L'accroche est ce qui est lu en second, parfois en premier. C'est elle qui capte l'attention du lecteur et qui lui donne envie de regarder et lire la lettre. On distingue cinq types d'accroche, selon le secteur d'activité, le type d'offre, le marché cible, le style retenu et le positionnement :

La mise en avant d'un bénéfice avec un élément de preuve :

Objectif: mettre l'accent très rapidement sur les bénéfices clients.

Exemple : « Comment résoudre vos problèmes d'isolation thermique... en économisant 50 % d'énergie ? »

Pour cela :

- ✓ Soulignez le bénéfice.
- ✓ Apportez une preuve chiffrée.
- ✓ Sachez attirer l'attention, notamment avec le terme « comment ».

La question qui interpelle le lecteur :

Objectif: permettre au lecteur de s'identifier au message très directement.

Exemple : « En avez-vous assez de travailler pour votre banquier ? »

Pour cela :

- ✓ Posez une question que se pose réellement votre cible.

✓ Soyez simple et concret, ne posez pas de question compréhensible au second degré.

✓ Le style direct :

Objectif: renforcer le caractère d'efficacité d'une offre.

Exemple : « Tables chirurgicales remises à neuf en moins d'une semaine »

Pour cela :

✓ Évitez les superlatifs.

✓ Être très clair tout en étant synthétique.

✓ À favoriser lors d'une innovation ou lors d'une exclusivité.

Le style « recette »

Objectif: attirer l'attention par la recette ou l'astuce qui sont très demandées.

Exemple : « 7 manières de récupérer vos impayés... en accélérant le règlement de vos factures »

Pour cela :

✓ Promettre et donner des informations pratiques.

✓ Préférez les chiffres impairs tels que 5, 7 qui sont plus vendeurs que les nombres pairs.

L'accroche en plusieurs parties

Objectif: jouer sur plusieurs tableaux. Une accroche ne se compose pas obligatoirement d'une seule phrase ou d'une expression unique rédigée dans un même style.

Exemple : « Offre réservée aux abonnés, Le rêve de l'écrivain pour 1 000 euros, Une offre exceptionnelle pour les écrivains ou ceux qui espèrent le devenir. »

Pour cela :

✓ Retenez deux ou trois éléments qui peuvent constituer l'accroche.

✓ Adressez-vous à la cible ou parlez de l'offre.

✓ Écrivez l'accroche principale en caractères plus gros.

✓ Le sous-titre sert à développer l'accroche principale.

Une lettre en trois étapes

Le corps de la lettre comprend trois étapes de lecture. Tout d'abord, on s'adresse à son lecteur et on lui parle de ses attentes, de ses besoins pour mieux l'impliquer, puis on lui propose l'offre en l'exprimant en bénéfiques clients et, enfin, la conclusion devra inciter le lecteur à l'action.

Impliquer son lecteur

- ✓ **Objectif** : soutenir l'attention, augmenter le taux de lecture
- ✓ **Moyens** : parler au client de lui-même, utiliser le « vous » plusieurs fois.
- ✓ **Où trouver les idées ?** Auprès des clients, dans les enquêtes, dans les verbatims d'études.

Proposer son offre

- ✓ **Objectif** : « vendre » l'offre, susciter le besoin.
- ✓ **Moyens** : utiliser la méthode d'argumentation APB. Mettre en avant le principal avantage de l'offre en présentant au client les bénéfiques qu'il en retirera et la preuve. Relier cet avantage aux motivations d'achat identifiés.
- ✓ **Où trouver les idées ?** Dans les fiches produit ou les fiches techniques. [Chapitre 18](#)

Inciter à l'action

- ✓ **Objectif** : Faire agir, faciliter l'action.
- ✓ **Moyens** : Parler au présent où à l'impératif ; utiliser des mots accélérateurs comme « dès maintenant ». Indiquer au lecteur ce qu'il doit faire, étape après étape.
- ✓ **Où trouver les idées ?** Il peut être utile de se créer une banque de formules et de mots clés, qui s'enrichira au fur et à mesure. Une veille active consiste à conserver les mailings que l'on reçoit soit dans le domaine privé soit dans le domaine professionnel pour y puiser des idées.

Le choix des mots et expressions

Il vaut mieux adopter un style plutôt direct et naturel. Les recommandations suivantes ont déjà aidé beaucoup de responsables marketing :

Mots et tournures à utiliser de préférence

- ✓ Le présent de l'indicatif.
- ✓ La voix active.
- ✓ Le « vous », le « vos » et le « vôtre » du client.
- ✓ Les mots les plus courts.
- ✓ Les mots les plus simples.
- ✓ Les mots les plus positifs.

Mots et tournures à supprimer systématiquement

- ✓ Les tournures négatives : par exemple, remplacer « N'hésitez pas à nous téléphoner pour... » par : « Téléphonez-nous pour... ».
- ✓ Les mots inutiles et formulations compliquées.
- ✓ Les grands mots (**tableau 15.2**).

Tableau 15.2

Remplacer :	Par :
Dans l'éventualité de...	Au cas où, si...
Préalablement à...	Avant...
En référence à...	Au sujet de, sur...
À cet égard...	À ce sujet, sur...
En premier lieu...	D'abord...
Par ailleurs...	D'ailleurs...
Prêter assistance...	Aider...
Optimiser...	Améliorer...
Réaffecter...	Déplacer...
Accorder l'autorisation de...	Permettre...
Ultérieurement...	Plus tard...
Approximativement...	Environ...

- ✓ Les substantifs trop lourds : remplacer « Votre intervention a permis la rectification de cette anomalie » par : « Votre intervention a résolu cette anomalie ».

Les verbes aux services des motivations

Le verbe est le moteur de la phrase, il donne de la couleur et de la vie au texte. Il existe deux types de verbes :

- ✓ Le verbe d'état. Éviter (à chaque fois que c'est possible) les verbes d'état qui affaiblissent la phrase : avoir, être, devoir, pouvoir, sembler, devenir. Par contre, privilégiez les verbes d'état qui manifestent des émotions positives, tels que « avoir plaisir à... »
- ✓ Le verbe d'action. Les verbes banalisés : faire, mettre. Utilisez le mode présent qui est le mode de l'action.

Lors d'un travail de rédaction de mailing, nous avons eu l'idée de lister l'ensemble des verbes qui pouvaient correspondre aux principales motivations de « SONCAS ». Cette liste, qui n'a pas la prétention d'être exhaustive, a déjà beaucoup servi.

[Chapitre 18](#)

Les mentions légales

Toutes les mentions légales et mentions d'information doivent être précisées dans un caractère lisible, soit sur le support de collecte, soit dans la description de l'offre, soit dans un autre élément du message, pourvu qu'il offre suffisamment de clarté aux informations.

Il est indispensable de préciser les mentions légales pour respecter les lois, d'une part, mais aussi pour crédibiliser sa démarche en rassurant sa cible, notamment :

- ✓ Préciser « dans la limite des stocks disponibles » si l'offre est quantitativement limitée.
- ✓ Signaler la date d'expiration de toute offre.
- ✓ Préciser si les commandes peuvent se faire et être honorées depuis les Dom Tom ou l'étranger.
- ✓ Indiquer toutes les informations concrètes induites par les divers modes de paiement.

- ✓ Il est important de rappeler aux clients et prospects qu'ils bénéficient d'un droit de regard sur les informations privées : « Conformément à la loi Informatique et Liberté du 6 janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification aux données personnelles vous concernant. »

LE MESSAGE QUI FAIT VENDRE

- Employez des mots simples.
- Valorisez le destinataire.
- Faites des phrases courtes : au-delà de 20-25 mots, mettre un point.
- Utilisez un style tonique en évitant les termes négatifs.
- Parlez au lecteur de lui et non de vous.
- Mettez en avant l'idée force.
- Répétez plusieurs fois vos arguments clés.
- Anticipez les objections en y répondant de façon positive.
- Utilisez des photos, des mises en situation, des graphiques...
- Facilitez la lecture avec des paragraphes courts.

La mise en page

Avant toute chose, on peut s'inspirer de la structure type de la lettre ci-dessus. Ensuite, vient la rédaction du texte et des arguments. Enfin, il est important de faciliter la lecture en aérant le texte et en mettant en relief les arguments les plus importants à l'aide des trois éléments suivants.

- ✓ **Les accessoires** : ce sont les flèches, les pictogrammes, les puces rondes ou carrés ; la PAO et l'infographie ont permis de les multiplier. Ils peuvent aérer considérablement un texte et mettre en valeur les arguments clés.
- ✓ **Les blancs** : certains considèrent que les blancs constituent la base de la mise en page. La présence de blancs est essentielle ; ils vont faire respirer le page, la structurer et mettre en relief la disposition des textes et des photos.

- ✓ **La couleur** : il s'agit de choisir avec soin la couleur du fond, les teintes claires sont souvent privilégiées en marketing direct : vert, jaune, bleu, gris... Le nombre de couleurs doit être limité en veillant à n'avoir qu'une seule dominante sur l'ensemble du mailing. On peut utiliser de la couleur pour les titres, mais pas plus de deux ou trois et, dans tous les cas, éviter les tons criards qui peuvent être agressifs.

CONSEILS PRATIQUES

- Pour harmoniser au mieux : construire une maquette en blanc au format et tester plusieurs mises en page.
- Sélectionner les couleurs en fonction de la cible à qui le mailing s'adresse.
- Retenir des couleurs en harmonie avec la charte graphique et le positionnement.

Grille d'analyse de la lettre

La rédaction de la lettre étant terminée, généralement on en est satisfait. Malgré tout, il vaut mieux prendre un peu de recul et valider le contenu du courrier.

Il s'agit d'évaluer, le plus honnêtement possible, les dix éléments clés de la création, selon une grille type. Il n'y a pas de case pour le « moyen » : il faut trancher, soit c'est bien, soit c'est à revoir.

Compter un point pour chaque +.

- ✓ Moins de 5 points : il y a peu de chance que la lettre attire le lecteur et lui donne envie d'aller plus loin. Travailler à nouveau sur les différents éléments.
- ✓ Entre 5 et 7 points : retravailler au moins 3 éléments afin d'optimiser la lettre. Cela permettra certainement d'augmenter le taux de retour.

✓ Plus de 7 points : la lettre a toutes les chances d'impliquer son destinataire.

Le grille ci-dessous (**tableau 15.3**) indique les repères permettant de valider la lettre. Ainsi, le destinataire doit être nommé précisément avec son nom, son prénom, sa nature.

Tableau 15.3 ■ Repères pour valider une lettre

Points clés à valider	Quelques repères
Destinataire	Vérifier qu'il soit nommé, individualisé. Si mailing en B to B : identification de sa fonction.
Phrases et paragraphes courts	« Au 21 ^e mot, je mets un point » (Mac Kenna).
Implication du destinataire	Utilisation du « vous » : « vous », « votre », « pour vous »..., plutôt que « nous ». Vérifier que l'univers du destinataire est décrit ou suffisamment évoqué.
Choix des mots	Préférer des mots qui impliquent votre interlocuteur. Penser à la règle de AIDA (Attention, Intérêt, Désir, Action). Comprend-on immédiatement de quoi il s'agit, de quel produit ou service ? L'avantage principal est-il clairement énoncé ?
Inciter à l'action	Utiliser le mode présent, mode de l'action ; éviter le conditionnel ou le futur (pas suffisamment incitatif). Valoriser l'offre accélératrice, le cadeau. Limiter l'offre dans le temps. Un accélérateur a-t-il été prévu ?
Utilisation de la marge	En B to C : annotations manuscrites, photos, vignettes, visuel. En B to B : utiliser la marge à bon escient (un renvoi à une documentation, une preuve de résultats ; mais pas plus). Les photos choisies servent-elles bien à prouver ou à démontrer ?
Nota bene, P.S....	En B to C : P.S. En B to B : « Important » ; « Attention » ; « En exclusivité »...
Ton et style	S'assurer de la cohérence avec l'OBJECTIF du mailing et la CIBLE. Se poser les questions : est-on plutôt sur le relationnel ou sur l'action ? Est-on plus sur le relationnel ou sur le descriptif de l'offre ?

► BUDGÉTER ET MESURER L'OPÉRATION



PRINCIPES CLÉS

La mesure des résultats passe par l'analyse des écarts entre le budget prévisionnel et le budget réel, d'une part et, d'autre part par la performance du mailing.

La définition du budget passe par deux étapes :

- Définition technique du message.
- Budget prévisionnel de la campagne.

La définition technique du message

Il est conseillé de préparer une fiche technique du message. Cette fiche permettra aux différents fournisseurs de proposer un prix adapté aux besoins réels et clairement exprimés.

Dans cette fiche, on détermine précisément pour chaque composant du mailing :

- ✓ **Le format** : à l'exception des enveloppes dont on ne mentionne que le format façonné, préciser le format de chaque document avant et après pliage
- ✓ **Le pliage** : si le pli paraît compliqué, le plus simple est de fabriquer une maquette en blanc, simple feuille de papier au format du document plié comme souhaité.

Tableau 15.4 ■ Exemple de définition technique du message

Document	Format à plat (mm)	Format plié	Papier grammage	Poids	Quantités (Gâche inclus)	Type Impression
Enveloppe porteuse						
Enveloppe réponse						
Dépliant						
Lettre						
Source : Cegos						

- ✓ **Le papier** : le prix varie suivant le grammage et la qualité. Le prestataire peut être un guide par rapport au rendu souhaité.

CONSEIL PRATIQUE

Penser à commander plus de papier que le nombre de mailing prévu, car il faut prévoir une gâche d'environ 2 %.

Le budget de campagne

Dès que les devis sont reçus et acceptés on peut calculer le budget prévisionnel de la campagne de mailing.

Il ne restera plus qu'à établir le budget définitif lorsque la campagne sera terminée.

Tableau 15.5 ■ Le budget de campagne

	Frais fixes	Frais variables	Total
<ul style="list-style-type: none"> • Création • Texte • Mise en page 			
<ul style="list-style-type: none"> • Fabrication • Enveloppe porteuse • Enveloppe retour • Lettre • Coupon • Dépliant 			
<ul style="list-style-type: none"> • Routage • Création programme • Personnalisation • Pliage • Mise sous pli • Routage 			
<ul style="list-style-type: none"> • Affranchissement 			
Total des frais			
Source : Cegos			

La mesure des résultats

Deux sortes de mesure des résultats d'une action de mailing se rencontrent plus fréquemment :

- ✓ Les ratios clés qui sont les indicateurs d'atteinte de vos objectifs ;
- ✓ La mesure du retour sur investissement de chaque action.

Les ratios clés

On en recense trois principaux :

Le rendement

Il n'y a pas de rendement type mais des ordres de grandeur à nuancer et à expérimenter selon le média utilisé, l'offre proposée, le prix et la cible. Le rendement est le premier stade pour mesurer l'efficacité d'une opération en terme de valeur mais pas en terme de rentabilité. Il peut se décomposer en deux rendements intermédiaires selon la nature de l'offre : le taux de retour et le taux de transformation :

$$\text{Taux de retour} = \frac{\text{Nombre de retours}}{\text{Nombre d'envois}}$$

$$\text{Taux de transformation} = \frac{\text{Nombre de ventes}}{\text{Nombre de prospects sollicités}}$$

Le coût d'acquisition du client

On le calcule uniquement en conquête de clientèle. Ce coût intègre l'ensemble des coûts commerciaux qui influencent la vente : coût du média, coût des primes, coûts des envois...

$$\text{Coût d'acquisition client} = \frac{\text{Somme des investissements commerciaux}}{\text{Nombre nouveaux clients}}$$

Le point mort

On le calcule généralement avant de démarrer sa campagne car il s'agit de prévoir quel rendement on devra atteindre pour amortir les frais du mailing.

$$\text{Point mort de l'action} = \frac{\text{Somme des frais marketing et commerciaux}}{\text{Marge brute}}$$

Le retour sur investissement

On peut mesurer le RSI d'une action de mailing par la mise en place d'un tableau de bord (**tableau 15.6**).

Le tableau de bord marketing doit pouvoir démontrer, action par action, cible par cible, les notions de gains ou de pertes, allant jusqu'à calculer la marge brute dégagée pour chaque euro investi.

Ce tableau de bord permet de mesurer le retour sur investissement pour un euro investi. Il se calcule par la somme de marge brute divisée par la somme des coûts marketing investis. Tous les montants s'expriment en HT (hors taxe).

Ce n'est pas un tableau de comptabilité analytique. Il permet de faire ressortir les actions les plus rentables et les clignotants de danger en cas de non-rentabilité ou de moindre revenus ;

Il est un outil de pilotage et de maximisation des actions marketing.

CINQ CONSEILS PRATIQUES

- Déterminer une fréquence régulière de suivi.
- Générer automatiquement le tableau de bord.
- Appliquer ce tableau pour toutes les opérations de mailing.
- Mesurer à la fois les coûts et les revenus pour chaque action.
- Utiliser une ou plusieurs variables marketing : secteur géographique, segment de client, catégories d'offres, type de campagne...



Nous ne sommes plus dans un marketing de masse, où satisfaire 98 % de ses clients est un score excellent, mais dans un marketing client, où nous devons satisfaire chaque client pour conserver nos parts de marché.



Tableau 15.6 ■ Exemple de tableau de bord « mesure du RSI »

Code action	Variable Mkg	Nb envois	Budget HT	Nb DI	Coûts /DI	Taux retour	Nb Rel.	Coûts /Rel	Nb Cdes	Coûts /Cdes	CA total	MB HT	RSI pour 1 €
1104	Cible A	15 000	6 375	2 500	1,5	16,6 %	5 000	0,69	195	34	35 660	15 455	0,76
1105	Cible B	20 000	7 000	1 800	0,75	9 %	3 000	0,69	275	22	38 900	22 430	1,36

Source : *Le Marketing orienté résultats*, Y. Lebon et N. Van Laethem, Dunod, 2003.

Chapitre 16

Construire et « vendre » son plan marketing

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Comment structurer son plan marketing stratégique ?
- ◆ Comment fixer des objectifs réalistes et atteignables ?
- ◆ Quelles sont les questions auxquelles doit répondre le plan marketing opérationnel ?
- ◆ Comment formaliser ses recommandations sur le mix-marketing ?
- ◆ Comment convaincre le comité de direction ?
- ◆ Comment présenter le plan marketing à la force de vente ?

► PRÉPARER LE PLAN MARKETING STRATÉGIQUE



PRINCIPES CLÉS

Le plan marketing stratégique – de l'entreprise ou d'une gamme de produit – a les caractéristiques suivantes :

- Il prépare le moyen et long terme (3, 5 ans ou plus).
- Il fixe une stratégie à moyen ou long terme, qui doit apporter ses premiers résultats le plus rapidement possible.
- Les objectifs, les stratégies et les indicateurs de résultats doivent être cohérents entre eux.
- Il doit pouvoir être compris de tous les collaborateurs externes et internes.

Le plan marketing stratégique est pour l'entreprise ou pour une gamme de produit, l'outil qui permet de répondre de manière la plus claire et la plus précise à ces trois questions :

- ✓ Qui sommes-nous ?
- ✓ D'où venons-nous ?
- ✓ Où allons-nous ?

Le plan marketing stratégique s'utilise autant pour l'entreprise que pour une gamme de produit. Nous retrouverons les mêmes rubriques dans les deux cas, à des niveaux d'analyse différents. Le plan marketing stratégique d'entreprise devra, quant à lui, mener une réflexion plus aboutie sur la mission de l'entreprise et ses enjeux.

Le plan marketing stratégique de l'entreprise

La stratégie marketing rejoint la stratégie de l'entreprise au plus haut niveau des décisions et vise la survie et la pérennité de l'entreprise sur le long terme, en définissant les domaines d'activités souhaitables ; alors que les décisions budgétaires, visant l'équilibre financier entre les différentes activités, agissent sur le court terme.

Le plan marketing stratégique d'entreprise a comme objectif de répondre à cinq questions clefs :

- ✓ Quelle est la mission de mon entreprise ?
- ✓ Quels sont ses domaines d'activités stratégiques ?
- ✓ Comment gérer mon portefeuille d'activités ?

- ✓ Quels sont mes objectifs d'entreprise pour chacune des activités ?
- ✓ Quelles stratégies mettre en place dans chaque activité ?

DÉFINIR LA MISSION DE L'ENTREPRISE

C'est à la direction générale, ou au comité de direction, de définir cette mission.

- Orienter la politique générale.
- Guider la recherche d'innovations.
- Fédérer les collaborateurs de l'entreprise.
- Motiver les acteurs internes et externes.

Les pièges à éviter :

- Une formulation générale et non distinctive.
- Une confusion avec le marché principal.

Le plan marketing stratégique de l'entreprise est complété par le business plan.

Cette réflexion stratégique de l'entreprise, menée au comité de direction, se matérialise ensuite dans un programme d'actions par direction fonctionnelle, indiquant les objectifs et les moyens à mettre en œuvre.

Le plan marketing stratégique de l'offre

Le plan marketing stratégique de l'offre définit les axes stratégiques concernant le marché auquel l'offre produits ou services s'adresse. Il est ensuite complété par le plan marketing opérationnel et parfois, ne fait qu'un avec lui.

Dans le plan marketing stratégique de l'offre, nous trouverons les rubriques suivantes :

- ✓ Rappel des enjeux de l'entreprise.
- ✓ Analyse des forces et faiblesses des gammes.
- ✓ Analyse des menaces et opportunités du marché et de son environnement.
- ✓ Diagnostic en un tableau récapitulatif.
- ✓ Choix stratégique de ciblage et de positionnement sur son marché.

Structurer son plan marketing stratégique

Le plan marketing stratégique reprend tout l'audit réalisé sur la marque ou le produit, ainsi que les décisions prises au niveau stratégique : segmentation, ciblage et positionnement.

[Chapitre 2, Chapitre 8](#)

Le plan marketing stratégique est à destination du comité de direction de l'entreprise, de la filiale ou de la Business Unit. Il sert également aux directions opérationnelles afin que leurs décisions concrétisent les choix pris au plus haut niveau de l'entreprise. De ce fait le plan marketing stratégique peut avoir plusieurs versions rédactionnelles selon le public interne auquel il est destiné. En effet, tout plan marketing est un outil de synthèse mais aussi de communication, il lui est essentiel d'être communiqué notamment dans le cas d'une conduite du changement ou en situation de rupture.

Ce plan type reprend toutes les rubriques qui composent le marketing stratégique et permet une structure simple, efficace et compréhensible quel que soit le public interne (**tableau 16.1**).

Lorsqu'on évoque le plan marketing stratégique de l'entreprise ou de la filiale, il s'agit d'un document qui s'arrête au business plan. Il est ensuite relayé par les plans opérationnels des différentes directions fonctionnelles de l'entreprise. La direction marketing réalisant à son tour un plan marketing stratégique pour l'ensemble de ses gammes et marchés.

Lorsqu'on parle de plan marketing stratégique d'une marque, d'une gamme de produits ou de services, il est suivi d'un plan marketing opérationnel qui indique les recommandations plus concrètes à courts termes.

Tableau 16.1 ■ Structure type d'un plan marketing stratégique

Rubriques	Contenus
Résumé managérial	Il reprend l'essentiel de ce qu'il faut retenir du plan. Il doit permettre aux dirigeants de se faire une idée précise et rapidement. Il tient en une page et doit pouvoir être lu et compris par toutes les cibles internes.
L'audit marketing	Il comprend l'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise ou de la gamme de produits d'une part et, d'autre part, l'analyse des opportunités et menaces de l'environnement.
Le diagnostic	Il peut être complété par des annexes : tableaux chiffrés, graphiques d'évolution, synthèse d'études... Le diagnostic sous forme de tableau doit tenir sur une page.
Le chemin stratégique	Les préconisations portent sur : <ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs à 3 ans et les moyens de les atteindre. • Le choix de la cible (ou des cibles). • Le positionnement du produit. • Les choix d'actions sur le mix-marketing.
Le budget prévisionnel	Lorsqu'il s'agit du plan marketing stratégique au niveau d'une marque ou d'une entreprise : on réalise plutôt un business plan. Lorsqu'on réalise le plan marketing stratégique d'une gamme de produit, on prépare un compte d'exploitation prévisionnel comprenant : <ul style="list-style-type: none"> • Évolution du marché. • Volume des ventes. • Chiffre d'affaires. • Coûts fixes. • Coûts variables. • Marge brute. • Coûts marketing. • Coûts commerciaux. • Marge nette. • Taux de profit.

► RÉALISER LE PLAN MARKETING OPÉRATIONNEL



PRINCIPES CLÉS

Un plan marketing opérationnel doit :

- Décliner les orientations générales de l'entreprise en objectifs opérationnels.
- Assurer la cohérence entre les éléments du mix-marketing compte tenu du positionnement retenu.
- Garantir la création de valeur pour le client et l'entreprise.

Élaborer les actions du mix-marketing

Pour élaborer l'offre de l'année en cours, quelques questions sont importantes à se poser. Elles permettent au responsable marketing d'appuyer une décision, de mieux nuancer une action et de ne rien oublier.

Recommander le mix-produit

Les recommandations du plan marketing doivent répondre à ces principales questions sur le produit :

- ✓ Est-ce une nouveauté ? Partielle ou totale ? Quel est l'axe d'innovation ? Quelle valeur apporte-t-elle aux clients ? Quels gains espère-t-on pour l'entreprise ?
- ✓ Quelle est la phase du cycle de vie du produit ? Lancement, croissance, maturité ou déclin ?
- ✓ A-t-on décidé les actions en fonction de la phase du cycle de vie produit ?
- ✓ Quels sont les forces et faiblesses de la concurrence sur cette même offre ?
- ✓ Quelles sont les compétences distinctives de ce produit ?
- ✓ Ce produit appartient-il à une gamme ? Est-il une extension de gamme ?
- ✓ Quels sont les services associés à cette offre ?
- ✓ A-t-on envisagé l'ensemble des éléments du « hors produit tangible » et sont-ils mis en valeur pour le client ?
- ✓ Emballage, design.
- ✓ Conditionnement.

- ✓ Contrat, dans le cas d'un service.
- ✓ Mentions légales.
- ✓ Informations consommateurs.
- ✓ Nom et visuel de l'offre.

Recommander le mix-prix

Les recommandations sur le prix de l'offre doivent apporter des réponses aux questions suivantes :

- ✓ Quelle est la stratégie prix décidée ? Stratégie d'écrémage ou de pénétration ?
- ✓ A-t-on calculé le point mort ? Combien faut-il de ventes pour l'atteindre ?
- ✓ A-t-on fait des simulations de prix et de ventes pour choisir la meilleure stratégie ?
- ✓ Quelle est l'élasticité de la demande par rapport au prix ? De combien la demande accepte-t-elle une hausse de prix ?
- ✓ Une baisse de prix augmenterait-elle la demande, et de combien ?
- ✓ Quel taux de marge souhaite-t-on dégager ?

Recommander le mix-distribution

La distribution et la communication sont les deux rubriques du mix-marketing qui concernent l'accès au marché. C'est pour cela que leur budget est plus important dans les secteurs B to C que dans les secteurs B to B. En tenant compte de cet aspect, le responsable marketing doit répondre à ces questions :

- ✓ A-t-on réalisé une grille de choix des canaux ? Que fait-elle apparaître ? Est-elle cohérente ? [Chapitre 11](#)
- ✓ A-t-on mesuré les forces et faiblesses des canaux de distribution actuels et potentiels ? Notamment :
 - Image cohérente avec votre positionnement,
 - Notoriété,
 - Zone de chalandise,
 - Capacité à vendre de nouveaux produits,
 - Volonté de travailler avec vous,
 - Services associés apportés à la clientèle.

- ✓ A-t-on identifié de nouveaux circuits émergents ?
- ✓ Certains canaux de distribution peuvent être concurrents : les a-t-on identifiés ?

Recommander le mix-communication

Les décisions à prendre sur la communication reprennent l'ensemble du plan de communication multicanal ([Chapitre 14](#)), néanmoins, on doit retrouver dans le plan marketing la réponse à ces questions essentielles :

- ✓ Le budget alloué à la communication est-il cohérent avec le développement des offres ?
- ✓ A-t-on déterminé les cibles de communication ?
- ✓ Quel est l'objectif de communication et quels sont les indicateurs de résultats identifiés ?
- ✓ La communication de la marque rejailit-elle sur plusieurs offres ?
- ✓ Les axes de communication retenus sont-ils en cohérence avec le positionnement marketing ?
- ✓ La communication interne a-t-elle été prévue ?

L'ESSENTIEL DU MIX-MARKETING

Pour chaque élément du mix-marketing, le responsable marketing élabore des propositions d'actions qu'il intègre dans son plan marketing opérationnel. Pour cela, il agit en quatre étapes :

- Pour chaque élément du mix-marketing, lister les nouvelles actions à envisager sur l'année.
- Pour chaque action, rappeler l'objectif à atteindre.
- Préciser le budget évalué.
- Identifier les indicateurs de résultats grâce auxquels on pourra mesurer l'atteinte des objectifs.

Formaliser ses recommandations

Enfin, les recommandations sur le mix-marketing doivent être présentées de manière synthétique dans le plan et suffisamment claire pour faire apparaître les rubriques essentielles. La forme d'un tableau récapitulatif a l'avantage de mettre en perspective les moyens retenus, les objectifs recherchés et les résultats attendus (**tableau 16.2**).

Cette présentation des recommandations sur le mix-marketing est une synthèse des moyens retenus, mais de plus, elle apporte :

- ✓ La vision des résultats à obtenir.
- ✓ Les outils de mesure des résultats, comme les panels, les tableaux de bords, le suivi des ventes, etc.
- ✓ Un rappel des objectifs qui ont nécessité les moyens mis en œuvre.
- ✓ La notion de budget.

► FIXER DES OBJECTIFS AU PLAN MARKETING

Choix des objectifs

Les objectifs marketing ont une importance très particulière dans le sens où ils vont assurer la cohérence entre la stratégie d'entreprise et la stratégie marketing. Ils nécessitent une réponse aux trois questions suivantes :

- ✓ **Quoi ?** Un but et un indicateur.
- ✓ **Combien ?** Une proportion.
- ✓ **Quand ?** Un délai.

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 et parfois la production, la gestion des opérations, etc.



PRINCIPES CLÉS

Bien différencier objectifs et prévisions est primordial :

- Une prévision correspond à une projection dans le futur d'une situation présente, en fonction des tendances observées. On parle de prévisions des ventes, ou prévisions du marché. C'est une démarche passive.
- Fixer un objectif est, au contraire, une démarche volontariste qui va de pair avec le choix d'une stratégie pour les atteindre. L'entreprise fixe ses objectifs en fonction des prévisions en cours.

Tableau 16.2 ■ Présentation du mix-marketing dans le plan marketing opérationnel

Éléments du mix	Objectifs	Coût prévisionnel	Résultats escomptés	Mesure des résultats
Produit <ul style="list-style-type: none"> Nouveau packaging. Création d'une gamme. 	Relancer le produit en lui insufflant un nouveau dynamisme. Proposer une gamme complète pour faire face à la concurrence.	200 K€, dont : <ul style="list-style-type: none"> 95 K€ en packaging ; 105 K€ en extension de gamme. 	Obtenir une part de marché de + 20 % en 3 ans. Gagner une nouvelle cible de consommateurs. Rajeunir l'image de la marque.	<ul style="list-style-type: none"> Panels distributeurs. Panels consommateurs. Enquêtes.
Politique prix <ul style="list-style-type: none"> Maintenir le prix actuel. 2 offres promotionnelles dans l'année. 	Garantir la marge. Pulser les ventes aux moments clés de l'année.	4 K€	Maintien de la marge actuelle sur ce produit.	<ul style="list-style-type: none"> Tableaux de bords de suivi de la marge. Panels.
Distribution Campagne merchandising sur 200 nouveaux points de vente.	Agencer 200 nouveaux points de vente en fonction : <ul style="list-style-type: none"> du potentiel des secteurs ; de notre part de marché dans ces secteurs ; du nombre d'unités déjà vendues dans ces points de vente. 	95 K€, dont : <ul style="list-style-type: none"> 25 K€ en PLV ; 60 K€ en service ; 10 K€ autres. 	Augmenter la visibilité de la gamme de produits. Augmenter la visibilité des nouveautés. Augmenter notre part de marché volume à 35 % à fin 2004.	<ul style="list-style-type: none"> Analyse Nielsen. Retour de la part des distributeurs.
Communication <ul style="list-style-type: none"> Insertion pub + échantillon en presse GP. Plan média de 4 mois pour le lancement de la gamme. 	Élargir la cible actuelle. Essai immédiat.	100 K€, dont : <ul style="list-style-type: none"> 60 K€ en insertion et échantillon ; 40 K€ en communication média. 	Gain de notoriété. Gain de volume.	<ul style="list-style-type: none"> Enquête notoriété. Panels consommateurs.

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

Construire et « vendre » son plan marketing



Préparer le plan marketing stratégique
Réaliser le plan marketing opérationnel
« Vendre » le plan en interne
Fixer des objectifs au plan marketing

Tableau 16.3 ■ Les qualités d'un objectif marketing

Qualités	Explications	Exemples
Spécifique	L'objectif est fixé pour une action bien précise ou pour un domaine identifié.	Développer le chiffre d'affaires sur le marché du frais.
Daté	La période retenue est celle de l'exercice budgétaire pour le plan marketing opérationnel et à plus ou moins long terme pour le plan marketing stratégique. Les moyens affectés à chaque objectif sont alors planifiés et visualisés à l'aide d'un calendrier.	Augmenter la satisfaction client en un an.
Quantifié	Un objectif non chiffré est un signe de frilosité et l'expression d'un manque d'engagement. L'absence de quantification interdit en outre l'évaluation de la performance future car ce sont les indicateurs attachés aux objectifs qui servent d'outils de mesure et de contrôle <i>a posteriori</i> .	Développer le chiffre d'affaires sur le marché du frais de 12 % en un an.
Réaliste	Tout en gardant en perspective les objectifs stratégiques de l'entreprise, les objectifs du plan doivent s'ancrer dans la réalité et inspirer de la motivation.	Sur une prévision d'évolution du marché à + 5 %, fixer un objectif à + 6,5 %.
Compatibles entre eux	Certains objectifs sont contradictoires : augmenter la rentabilité va à l'encontre d'un objectif de pénétration coûteux en dépenses publi-promotionnelles. Ils doivent être cohérents avec les ressources en interne et les compétences de base.	Augmenter la rentabilité tout en priorisant les budgets promotionnels.
Appropriés	Les objectifs doivent enfin s'inscrire dans un contexte précis qui est celui du marché et des concurrents de l'entreprise tels qu'il ont été décrits dans l'analyse de l'environnement externe.	Sur un marché mature, très concurrentiel et avec une prévision de + 5 % d'évolution, fixer un objectif de + 5 % équivaut à suivre la tendance du marché.
Source : adapté de <i>Le Plan marketing</i> , L. Body et N. Van Laethem, Dunod, 2004.		

Construire et « vendre »
son plan marketing

Préparer le plan marketing stratégique
Réaliser le plan marketing opérationnel
Fixer des objectifs au plan marketing
« Vendre » le plan en interne

Pour être atteignables, ces objectifs doivent remplir un certain nombre de conditions (**tableau 16.3**).

Parmi les objectifs marketing, on distingue des objectifs quantitatifs et des objectifs qualitatifs. Les deux types d'objectifs se retrouvent dans le plan marketing stratégique et opérationnel.

Les objectifs du plan marketing stratégique

Le plan marketing stratégique fournit les grandes orientations pour les trois à quatre années à venir. Les décisions qui en découlent, bien qu'assez générales à ce stade, sont de natures très différentes, chacune étant associée à des objectifs stratégiques spécifiques. La difficulté réside dans la compétence marketing à prendre les bonnes décisions stratégiques pour ne pas se tromper d'objectifs. On distingue dans le plan marketing stratégique les objectifs stratégiques (**tableau 16.4**) et les objectifs financiers (**tableau 16.5**).

Tableau 16.4 ■ Exemples de décisions stratégiques d'orientation marketing

Stratégies	Objectifs stratégiques correspondant
Stratégie de défense	Maintenir notre position vis à vis de la concurrence
Stratégie de pénétration	Exploiter le potentiel commercial des activités existantes
Stratégie de développement de marché	Créer un ou plusieurs marchés pour des produits existants
Stratégie de diversification	Créer des nouveaux marchés avec des produits innovants
Stratégie d'orientation client	Fidéliser les meilleurs clients

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

À ces objectifs stratégiques marketing s'ajoutent des objectifs financiers que le marketing doit satisfaire, notamment les objectifs de rentabilité. Ils peuvent être fixés en terme de profit, de rendement

des capitaux investis ou plus fréquemment, en terme de contribution en %.

Tableau 16.5 ■ Calcul de la contribution par produit

1. Chiffre d'Affaires net.	
2. Coût des marchandises vendues.	
3. Marge Brute (2 – 1).	
4. Études et Recherche marketing.	} = coûts marketing.
5. Force de vente.	
6. Publicité média et hors média.	
7. Promotion.	
8. Marketing direct.	} = autres coûts directs.
9. Gestion marketing du produit.	
10. Gestion administrative du produit.	
11. Coûts de distribution.	
12. Contribution aux frais fixes et au profit = 3 – (4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11).	
Source : <i>Le Plan marketing</i> , de L. Body et N. Van Laethem, Dunod, 2004.	

Les objectifs du plan marketing opérationnel

Parmi les objectifs du plan marketing opérationnel, il convient de distinguer les objectifs généraux et les objectifs spécifiques.

Cette décomposition des objectifs généraux en objectifs spécifiques permet d'aller au-delà de l'analyse descriptive des performances du plan pour adopter une démarche beaucoup plus pro-active.

L'objectif de ventes

Il correspond au niveau de ventes attendu en fonction d'un effort marketing donné sur un segment de marché déterminé et conformément au positionnement choisi. Il est exprimé en valeur absolue ou en % d'augmentation par rapport à l'année précédente.

Dans certaines industries, il est préférable d'indiquer les objectifs en unités physiques ou de choisir une unité de mesure qui permet de regrouper des éléments disparates comme des formats de taille ou de contenance différents : les indicateurs utilisées sont le kilogramme, le litre et le mètre linéaire. Cela facilite en outre la comparaison entre les segments, les marques, les zones géographiques...

PRÉFÉRER L'OBJECTIF EN VOLUMES

Souvent, l'objectif de vente est traduit en chiffre d'affaires. Ce qui est commode d'un point de vue facturation et permet la réactualisation du compte d'exploitation prévisionnel en temps réel.

D'un point de vue marketing, ce n'est pas pertinent car il ne permet pas d'isoler le facteur prix ou l'inflation.

Des objectifs spécifiques associés à l'objectif de ventes permettent de décomposer celui-ci plus finement et de préciser les sources de volume par :

- ✓ Période : semestre, trimestre.
- ✓ Zone : Asie, Europe...
- ✓ Région : Ouest, Nord...
- ✓ Circuit de distribution et enseigne : GMS, grossiste...
- ✓ Gamme ou produit : nouveau produit, produit à maturité...
- ✓ Segment de clientèle : prospect, clients nouveaux, clients actifs...
- ✓ Disponibilité ou taux de présence : DV/DN.

L'objectif de part de marché

La part de marché est devenue, grâce aux nouvelles techniques de recueil de l'information, un outil essentiel pour l'analyse et le pilotage des actions marketing. C'est en effet l'étude de la part de marché, complétée des données de vente ou de marge, qui permet de fournir l'analyse la plus directe et la plus simple de la réponse comportementale de la cible aux actions marketing. L'objectif de part de marché comme objectif général du plan doit être envisagé comme un indicateur de l'avantage concurrentiel détenu, le calcul se faisant toujours en volume. Il est important que l'entreprise ait une vision globale du pouvoir qu'elle détient sur la concurrence.

Des objectifs spécifiques sont associés à l'objectif de part de marché ; ils permettent de décomposer la part de marché selon les

mêmes critères que les objectifs spécifiques associés à l'objectif de vente, cités ci-dessus.

L'objectif de satisfaction

Longtemps considérés comme des objectifs secondaires ou spécifiques, les indicateurs de relation client se sont vus récemment affecter un rôle majeur pour la croissance ou même la survie des entreprises. Selon Reichfeld, dans certains secteurs, une amélioration du taux de fidélité se traduit par un doublement de la marge. Cet objectif de satisfaction peut être utilisé aussi bien en B to B qu'en B to C.

L'objectif de notoriété

C'est un objectif fondamental pour favoriser la connaissance du produit en phase de lancement. On mesure le taux de notoriété spontanée et le taux de notoriété assistée.

L'objectif d'image

Il peut porter sur l'image de l'entreprise, des marques ou des produits. L'image est le principal déterminant de l'attitude qui elle-même prédispose favorablement à l'acte d'achat.

► « VENDRE » LE PLAN EN INTERNE

S'adresser à plusieurs interlocuteurs

Lorsque vous présentez votre plan marketing à votre comité de direction, vous avez en face de vous plusieurs interlocuteurs, spécialistes de leur domaine d'intervention. Chacun a des préoccupations différentes de celles de son voisin, parfois, elles peuvent être contradictoires.



PRINCIPES CLÉS

Avant de proposer une offre sur le marché, vous devez convaincre en interne, par la justesse de votre plan marketing. Mais, lors de la présentation, n'oubliez pas de :

- Considérer vos interlocuteurs comme vos clients.
- Comprendre les attentes et préoccupations de chacun...
- Y répondre ! _____

Construire et « vendre » son plan marketing

Préparer le plan marketing stratégique
 Réaliser le plan marketing opérationnel
 Fixer des objectifs au plan marketing

« Vendre » le plan en interne

Avant de présenter votre plan marketing en comité, prenez le temps de réfléchir aux centres d'intérêt des uns et des autres.

Utilisez la **fiche action 16.1**, en reportant, pour chaque « cible interne », ses attentes et ses objectifs. La colonne 2 vous donne quelques indications pour vous guider.

Fiche action 16.1 ■ **Ajuster son discours**

Interlocuteurs	Types de préoccupations généralement rencontrées	Leurs préoccupations	Vos arguments
Directeur général	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie • Image entreprise • Pérennité • Réorganisation • Synergie des directions • Climat social • Actionnariat • Marge 		
Directeur financier	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts et budget à allouer • Retour sur investissement • Rentabilité des actions 		
Directeur commercial	<ul style="list-style-type: none"> • Actions terrain • Aides à la vente • Complémentarité des produits à vendre • Budget commercial 		
Directeur marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de la présentation • Cohérence des choix • Fiabilité du diagnostic • Potentiel de croissance 		
R & D	<ul style="list-style-type: none"> • Besoins en recherche • Innovations techniques • Délais • Faisabilité 		
Directeur production	<ul style="list-style-type: none"> • Modifications techniques • Faisabilité • Processus et délais • Allocations de moyens humains et financiers 		

Dans la colonne 4, vous noterez les arguments à développer face à la préoccupation de votre interlocuteur, ainsi que les points du plan marketing qui le concernent directement.

Si, préalablement, vous avez eu l'occasion d'utiliser la matrice des ressources ([Chapitre 20](#), **fiche action 20.2**), celle-ci vous sera d'une aide importante.

Vendre ses idées

Ecrire le plan marketing est une chose, mais faire passer ses idées et convaincre en est une autre ! Les responsable marketing doit tout d'abord tenir compte de la cible à la quelle il s'adresse : le comité de direction sera beaucoup plus sensible aux résultats et au réalisme du plan, la force de vente le sera sur les moyens à mettre en œuvre et sur la complémentarité marketing-vente.

Réussir les moments clés

Dans les deux cas, il est nécessaire de préparer son intervention et, plus particulièrement son introduction et sa conclusion.

Fiche action 16.2 ■ Moments clés de votre intervention

Les moments clés	Vos formules
Introduction	
<ul style="list-style-type: none"> • Présenter l'objectif. • Présenter le plan de son intervention. • Faire adhérer sur les règles du jeu. • Susciter l'intérêt. 	
Conclusion	
<ul style="list-style-type: none"> • Rappeler l'objectif. • Répéter les messages principaux. • Mettre en perspective. • Être bref... si possible. • Laisser un souvenir positif. 	

Les quatre C de la conviction

Au cours de la présentation du plan, le responsable marketing peut s'aider d'artifices pour renforcer son pouvoir de conviction. Il peut, notamment, utiliser la méthode des quatre C :

- ✓ **Contenu.** C'est la qualité de votre plan marketing, le bien fondé de votre diagnostic, le réalisme de vos stratégies, la pertinence de vos choix et de vos actions. Bref, c'est tout ce que vous avez préparé avant l'intervention.
- ✓ **Cohérence.** C'est le plan d'ensemble de votre intervention, la logique de votre présentation, les liens entre les thèmes...
- ✓ **Crédibilité.** Ce sont tous les éléments qui apporteront des preuves, tels que chiffres, résultats de tests, témoignages... Ils seront particulièrement les bienvenus lors de la présentation du diagnostic.
- ✓ **Charisme.** C'est votre façon d'être avec votre public, c'est l'empathie que vous témoignerez, la relation que vous allez établir avec vos interlocuteurs, tels que : humour, questions, sourire, gestuelle etc. Vous pouvez également utiliser les effets persuasifs.

[Chapitre 20](#)

Utilisez la fiche action ci-dessous (**fiche action 16.3**) pour développer votre discours et les liens que vous ferez, en vous inspirant des exemples cités pour une présentation des menaces et des opportunités. Cette fiche vous sert de préparation, si, en cours de présentation, vous oubliez un effet de charisme, ne vous en faites pas : vous aurez sûrement l'occasion d'en trouver un autre dans l'improvisation et qui sera certainement plus approprié, en tous cas, plus spontané !

Présenter le plan au comité de direction

Voici les thèmes du plan marketing sur lesquels le responsable marketing doit plus particulièrement insister auprès d'un comité de direction (**fiche action 16.4**).

Fiche action 16.3 ■ « Vendre » son plan marketing

Contenu	Cohérence	Crédibilité	Charisme
EMOFF, les menaces	Au préalable : annonce du plan de la présentation. Introduire : « Ce à quoi nous devons faire face... »	Les faits chiffrés de la progression des concurrents	Utiliser le « nous » qui rassemble.
EMOFF, les opportunités	Introduire : « Maintenant, ce qui peut nous sourire... »	Segmenter les marchés porteurs pour les faire apparaître. Citer les sources.	Utiliser l'espace pour se rapprocher de ses interlocuteurs.

Fiche action 16.4 ■ Présentation du plan au comité de direction

Rubriques types à privilégier	Votre contenu	Les points clés à souligner
Le résumé managérial.		
Le rappel des objectifs généraux de l'entreprise.		
Le diagnostic de situation.		
Les objectifs à 3 ans.		
Le marché cible retenu.		
Le positionnement recommandé.		
Les points clés du mix.		
Le plan d'actions opérationnel sur un an.		
Les indicateurs de résultats à 3 ans et à 1 an.		
Le compte d'exploitation prévisionnel.		

Généralement, le responsable marketing a tout au plus deux heures pour convaincre de l'efficacité de ses recommandations et répondre aux inévitables questions qui lui seront posées.

Un impératif s'impose : ne pas endormir son public et, face à un comité de direction, arriver très vite aux recommandations et aux résultats escomptés. Il faut compter passer plutôt plus de temps sur

les résultats à obtenir et le compte d'exploitation prévisionnel que sur le diagnostic de situation.

Une précaution est à prendre pour toute préconisation à risque : préparer une ou plusieurs solutions alternatives et surtout des réponses aux objections. Dans ce dernier cas, il est recommandé de s'appuyer sur l'effet de crédibilité, soit des faits précis et chiffrés.

INSISTER SUR

- Comment la stratégie marketing vise à atteindre les objectifs généraux de l'entreprise.
- Le retour sur investissement.
- La contribution à l'image interne et externe.

Présenter le plan à la force de vente

Une fois le plan marketing est validé par la hiérarchie, il va être rapidement mis en œuvre. Avant toute action, pensez à le présenter à la force de vente, le plus en amont possible. La structure de présentation de votre plan ne sera pas la même que pour le comité de direction.

Aidez-vous de la **fiche action 16.5** pour structurer votre présentation, tant sur le contenu que sur la forme. Celle-ci importe encore plus pour une présentation aux commerciaux. Pensez à :

- ✓ Utiliser des tableaux, notamment pour le diagnostic. Ceux-ci favorisent une compréhension immédiate.
- ✓ Utiliser des codes couleurs ou des pictogrammes pour souligner ce qui est important
- ✓ Privilégier une présentation partant du contexte actuel de l'entreprise et de ses enjeux pour l'avenir : les commerciaux apprécient de comprendre le pourquoi des décisions marketing !
- ✓ Introduire chaque séquence par une question. Celle-ci réveille l'auditoire, implique les individus. Bien sûr, vous apportez la réponse ensuite.

Fiche action 16.5 ■ Plan marketing pour la force de vente

Rubriques types à privilégier	Votre contenu	La forme utilisée
Analyse succincte du marché.		
Les enjeux pour l'entreprise.		
Les objectifs à atteindre par le plan.		
Le mix-marketing.		
Le plan d'actions marketing opérationnel.		
Les objectifs à atteindre par la force de vente.		
Les aides à la vente.		
Le plan d'actions commerciales.		

- ✓ Présenter le plan que vous allez suivre ; rappeler le thème que vous venez de traiter et annoncer le suivant.
- ✓ Proposer en début de présentation que vous répondrez aux questions à la fin de la présentation.
- ✓ Privilégier le matin pour une présentation ; éviter le début d'après-midi, après déjeuner.

INSISTER SUR

- Le diagnostic de situation EMOFF, ou SWOT.
- Les enjeux pour l'entreprise et comment le marketing contribue à ses objectifs.
- La mise en scène de la présentation.
- La participation des commerciaux à la réussite commune.



Le plan marketing est la synthèse des analyses, des réflexions et des recommandations stratégiques et opérationnelles sur la marque ou la gamme de produits.

Chapitre 17

Préparer le budget et les tableaux de bord

- ◆ Qu'est-ce qu'un compte d'exploitation prévisionnel ?
- ◆ Comment calculer le seuil de rentabilité d'un produit ?
- ◆ Comment préparer son budget marketing annuel ?
- ◆ Quels types de tableaux de bord marketing peut-on utiliser ?
- ◆ Quels indicateurs de résultats le marketing doit-il suivre ?

▶ LES PRINCIPAUX OUTILS FINANCIERS DU MARKETING



PRINCIPES CLÉS

Trois notions sont prioritaires pour le marketing :

- Le seuil de rentabilité d'un produit.
- Les calculs de la rentabilité.
- Le compte d'exploitation prévisionnel.

Le responsable marketing, principalement le directeur marketing ou le chef de produit, doit pouvoir évaluer la rentabilité des gammes de produits.

L'approche financière, associée à l'approche marché (part de marché notamment) et à l'approche commerciale (volume des ventes notamment), permet une vue globale et plus juste de la réussite des produits et des marques.

Cette vision permet de mieux définir l'allocation des moyens nécessaires à la stratégie.

Intérêt d'une approche rentabilité en marketing

L'une des principales missions du responsable marketing est de déterminer constamment la rentabilité actuelle ou prévisionnelle des produits dont il a la responsabilité. Bien qu'appartenant au domaine de la gestion, cette préoccupation importante conditionne directement les stratégies marketing pour six raisons principales :

- ✓ Une rentabilité non conforme à celle souhaitée par les responsables de l'entreprise, et difficilement perfectible, conduit généralement à une élimination des produits concernés. Celle-ci est d'autant plus justifiée que le taux de croissance du marché est faible.
- ✓ *A contrario*, une excellente rentabilité incite le responsable marketing à rechercher des opportunités de développement par une analyse plus approfondie des segments de marché, des positions de la concurrence ou des clients potentiels. L'intérêt financier se trouve renforcé lorsque le taux de croissance du marché est élevé.

- ✓ La connaissance de la rentabilité des produits (ou des familles de produits) permet des comparaisons, voire une hiérarchisation fondée sur des critères forcément objectifs puisque issus d'une situation comptable ou financière.
- ✓ L'analyse des facteurs définissant le niveau de rentabilité peut faire ressortir les éléments qui le pénalisent. Cette recherche conduit souvent à des plans d'action marketing pour limiter le handicap.
- ✓ La connaissance de la rentabilité constitue un outil d'étalonnage pour les produits nouveaux en projet. Il est possible d'estimer la rentabilité prévisionnelle, donc de limiter les risques financiers et commerciaux de l'opération.
- ✓ Enfin, cette connaissance délimite précisément l'influence que pourrait avoir une décision d'investissement sur la rentabilité actuelle et, à terme, d'une famille de produits.

LIMITES À L'APPROCHE RENTABILITÉ

Attention à ne pas raisonner uniquement en fonction de la rentabilité !
On risquerait de :

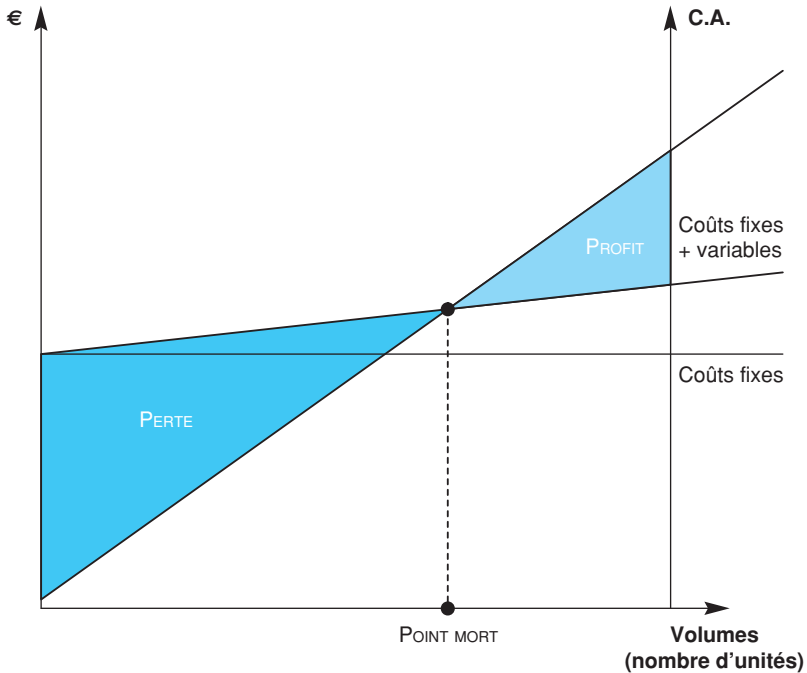
- Réduire considérablement l'offre à proposer au détriment d'une largeur de gamme et d'une complémentarité d'offres.
- Se focaliser sur l'approche profits au détriment de l'approche développement et innovation, qui restent les moteurs de la croissance.

Calculer le seuil de rentabilité d'un produit

Le point mort est appelé aussi « seuil de rentabilité » et correspond au moment où l'on rentabilise l'investissement fait : on ne perd ni ne gagne d'argent.

Il s'agit, pour le responsable marketing de calculer le volume nécessaire à l'atteinte du seuil de rentabilité pour évaluer le délai à partir duquel l'entreprise réalisera des bénéfices. Cette notion est très utile dans le cas d'un lancement de produit et s'inscrit dans l'élaboration du compte d'exploitation prévisionnel.

Figure 17.1 ■ Représentation du seuil de rentabilité ou « point mort »



Évaluer la rentabilité d'un produit

La rentabilité d'un produit s'évalue à travers deux ratios clés : la marge nette et le ratio PE/CE.

- ✓ **La marge nette** s'obtient après déductions des coûts de production et des dépenses marketing et commerciales.
- ✓ **Le ratio PE/CE** correspond à une mesure de la rentabilité qui inclut le retour sur investissement du produit.

$$\frac{PE}{CE} = \frac{\text{Produits d'exploitation}}{\text{Capitaux engagés}}$$

PE = Produit d'exploitation (ce qui correspond à la marge nette)
CE = Capitaux engagés (investissements + besoin en fonds de roulement)

On entend par investissements les bâtiments, machines, dépôt et achat de brevets...).

On entend par besoin en fonds de roulement, les stocks, créances clients et dettes fournisseurs.

Le compte d'exploitation prévisionnel

Le responsable marketing doit, chaque année à l'issue du plan marketing traduire les recommandations marketing en chiffres. Pour cela, il finalise son plan marketing par un compte d'exploitation prévisionnel à trois ans dans lequel il a fixé, avec son contrôleur de gestion, les prévisions de ventes, de coûts et donc de rentabilité.

Le compte d'exploitation prévisionnel construit par le marketing tient compte des prévisions de ventes calculées d'après les prévisions du marché et les objectifs de l'entreprise.

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 selon deux méthodes différentes parmi les trois existantes.
- ✓ Réajuster les prévisions en fonction de deux facteurs qualitativement pertinent et en fonction des objectifs du plan marketing.
- ✓ Valoriser les volumes.
- ✓ Harmoniser.

Évaluer les tendances

Pour évaluer les tendances du marché, il existe trois méthodes, que le **tableau 17.1** récapitule.

Réajuster qualitativement les volumes

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

Tableau 17.1 ■ Trois méthodes de prévisions

Trois méthodes	Les étapes de réalisation	Remarques
Partir du marché et extrapoler	<ol style="list-style-type: none"> 1. Évaluer la taille du marché pour les trois ans à venir. 2. Définir sa part de marché pour les trois ans à venir. 3. En déduire une hypothèse 1 de ventes. 	Pour mieux évaluer le marché à venir, on peut parfois tenir compte de l'historique du marché sur les cinq dernières années. Il est aussi nécessaire de tenir compte de la courbe de vie du produit dont on établit les prévisions.
Partir de l'entreprise	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partir de l'historique de vente du produit ou de la gamme de produits. 2. Extrapoler en fonction de l'historique des cinq dernières années. 3. En déduire une hypothèse 2 de ventes. 	Pour le cas d'un lancement de produit, pour lequel il n'y a pas encore d'historique : se référer à un produit équivalent (même cible, même niveau de qualité, même niveau de prix, même niveau de bénéfices client).
Partir des besoins financiers	<ol style="list-style-type: none"> 1. Extrapoler les coûts. 2. Définir le niveau de profit attendu à moyen terme. 3. En déduire une hypothèse 3 de vente. 	Cette hypothèse doit permettre de couvrir les coûts estimés et d'obtenir le niveau de profit attendu. Le niveau de profit attendu peut s'exprimer, selon l'entreprise, en marge nette, marge brute, PE/CE, etc.

membres de l'équipe marketing peuvent apporter leur points de vue. Plus généralement, c'est 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 le sera en fonction de sa pertinence vis-à-vis des objectifs du plan marketing. Éventuellement, ces derniers peuvent être revus à la baisse ou à la hausse si aucune des prévisions ne permet de les atteindre.

Valoriser ses volumes

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.

Il est important, à cette étape, de tenir compte du diagnostic réalisé sur les circuits de distribution, de l'historique des pratiques et des évolutions constatées pour bâtir ses conditions commerciales.

Harmoniser ses différents éléments de construction

Il s'agit de rechercher la meilleure cohérence vis-à-vis des objectifs du plan, en mettant en perspective 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.

RESPONSABILITÉ MARKETING

Le marketing est responsable de son compte d'exploitation jusqu'à la marge nette.

Tableau 17.2 ■ Structure type d'un compte d'exploitation prévisionnel

Produit X	Année n + 1	Évolution %	Année n + 2	Évolution %	Année n + 3	Évolution %
Volume						
Prix tarif						
CA brut						
– RRR (rabais, remise, ristourne)						
CA net						
– Coût de fabrication						
Marge brute						
Coûts marketing et commerciaux						
Marge Nette						
– Frais Généraux						
Résultat d'exploitation ⁽¹⁾						
Résultat financier						
Résultat courant						
Résultat exceptionnel						
Résultat avant impôt						
– Participation salarié						
– Impôt sur les sociétés						
Résultat Net						

(1) Le résultat d'exploitation est le résultat de l'activité de l'outil industriel et commercial avant de prendre en compte son financement.

► DÉFINIR LE BUDGET MARKETING

Trois méthodes pour établir son budget

Le responsable marketing dispose de trois méthodes pour établir son budget (**tableau 17.3**). Celles-ci se combinent entre elles pour une efficacité maximum :

- ✓ **En pourcentage du CA.** Exemple : le budget consacré à la recherche et développement.
- ✓ **Par tâche.** Exemple : le budget nécessaire aux études marketing, aux actions de marketing opérationnel, aux actions de promotion interne.
- ✓ **En fonction des pratiques concurrentielles.** Exemple : le budget publicitaire pour les produits grand public.

Le budget type d'un responsable marketing

Le budget est à établir par produit (ou gamme de produit). Il identifie les différents postes types de réalisation sur le produit (**fiche action 17.1**).

Par ailleurs, le responsable marketing réalise tout au long de l'année un suivi budgétaire de ses engagements et réalisations *vs* le budget initial.



PRINCIPES CLÉS

Le budget marketing est un exercice annuel qui comprend :

- Le budget de fonctionnement du service marketing, comme tout budget de responsable de service ou de direction.
- Le budget lié aux gammes de produits dont il est responsable. Ce budget est lié aux prévisions de ventes déterminées dans le plan marketing.

Tableau 17.3 ■ Les trois méthodes d'établissement du budget marketing

Les trois méthodes	En pourcentage du CA	Par tâche	En fonction de la concurrence
Leurs principes	Connaître les pratiques du marché. Appliquer le pourcentage retenu sur le CA prévisionnel.	Le budget est calculé pour fournir des ressources nécessaires à chaque action du plan marketing.	Évaluation du CA et des budgets des principaux concurrents. Mise à niveau de l'entreprise (égal, supérieur ou inférieur selon les objectifs du plan).
Exemples	Budget publicité et promotions. Budget R & D. Budget événementiel (presse, salon, relations publiques, sponsoring...).	Besoins en études marketing (panel, baromètres, observatoire...). Besoins en actions de relation client (MD, web).	Budget publicité et promotion. Budget R & D. Budget relations publiques.
Leurs limites	Risque de « démarche à l'envers » : les ventes découlent des choix et prévisions marketing et non l'inverse. Une baisse des ventes tendra à réduire un budget, alors qu'il faudrait le réévaluer. Difficile à appliquer dans le cas d'un lancement de produit !	Risque de manquer de réalisme par rapport aux possibilités de volume et de profit futur. Attention au risque de « se faire plaisir » en attribuant un budget à une action marketing à laquelle on est attaché sans mise en perspective des gains qu'elle engendrera.	Risque d'être « obnubilé » par la concurrence, voire par un concurrent en particulier, ce qui ne permet pas de tirer parti des pratiques de son entreprise.
Leurs atouts	C'est une très bonne base de départ, surtout quand l'entreprise manque de recul ou d'expérience dans le calcul prévisionnel d'un budget. C'est l'approche qui convient le mieux aux produits en maturité, ou aux marchés peu fluctuants.	C'est la proposition la plus adaptée au plan marketing, à deux conditions : <ul style="list-style-type: none"> • qu'elle soit croisée avec le compte d'exploitation prévisionnel ; • qu'elle soit mise en perspective des gains potentiels que l'action permet. 	Permet de se positionner face à la concurrence. Permet de mettre en évidence des atouts de son entreprise méritant d'être communiqués (ex. : le % consacré à la recherche). C'est un angle d'analyse qui doit être relativisé par les autres approches.
Source : <i>Le Marketing orienté résultats</i> , Y. Lebon, N. Van Laethem, Dunod, 2003.			



Fiche action 17.1 ■ Établir son budget

Produit :				
Postes	Budget €	Engagé €	Réalisé €	Δ engagé vs budget
Produit : packaging				
Études : – études récurrentes (panels...) – études <i>ad hoc</i>				
Promo				
Communication médias				
Communication hors médias – relation publique – salons – argumentaires, plaquettes...				

► RÉALISER LES TABLEAUX DE BORD MARKETING



PRINCIPES CLÉS

- Les tableaux de bord sont un outil de pilotage de la stratégie d'entreprise à tous les niveaux du management. Les tableaux de bord marketing permettent de suivre et contrôler le cap de la politique suivie et des grandes orientations par gamme de produits, par marque ou par marché.
- D'autres types de tableaux de bord complémentaires et plus opérationnels permettent de suivre les actions marketing, d'en mesurer les écarts entre les résultats et les prévisions. _____

Le tableau de bord remplit trois fonctions. Il est à la fois :

- ✓ **Un outil de pilotage** de suivi des actions marketing et de l'évolution des gammes de produits, marques ou marchés.
- ✓ **Un outil de management** permettant de développer une réflexion collective autour des objectifs à atteindre.
- ✓ **Un outil d'aide à la décision** par la donnée régulière de l'évolution de la situation.

C'est au responsable marketing de donner du sens à l'information reçue, en croisant les données entre elles et en anticipant les stratégies.

Pour définir les indicateurs pertinents, le responsable marketing doit identifier :

- ✓ À quel objectif prévu dans le plan marketing l'indicateur correspond.
- ✓ Si l'indicateur intéresse d'autres directions, et, si oui, lesquelles.
- ✓ Quelles actions spécifiques il doit suivre plus particulièrement.

De cette façon, on peut considérer plusieurs types d'indicateurs, ceux qui sont communs avec la direction commerciale et ceux qui sont spécifiques aux actions marketing.

Indicateurs communs au marketing et au commercial

Il est pertinent d'envisager un tableau de bord générique et commun aux deux directions marketing et commerciale. Ces deux directions suivent souvent les mêmes indicateurs avec la même régularité.

Chaque indicateur devra être décliné par :

- ✓ Région.
- ✓ Secteur d'activité.
- ✓ Segment de clientèle.
- ✓ Commercial.
- ✓ Famille de produit.

Indicateurs spécifiques au marketing

Les indicateurs de suivi des résultats dépendent des actions marketing mises en œuvre, de la structure de distribution de l'entreprise, des canaux de vente et de communication utilisés.

Voici quelques exemples d'indicateurs de suivi souvent utilisés dans les tableaux de bord marketing (**fiche action 17.2**). Bien sûr, cette liste n'est pas exhaustive.

Fiche action 17.2 ■ Indicateurs communs au marketing et au commercial

Suivi régulier de :	Indicateurs de suivi correspondant :
Chiffre d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> • CA du mois en cours. • CA réalisé à date en cumul. • Progression de CA par rapport à l'année n – 1. • CA réalisé par rapport à l'objectif. • CA réalisé par famille de produits. • CA réalisé par segment de clients. • CA par région ou zone.
Volume des ventes	<ul style="list-style-type: none"> • Volume du mois en cours. • Volume réalisé à date en cumul. • Progression du volume par rapport à l'année n – 1. • Volume réalisé par rapport à l'objectif. • Volume par famille de produits. • Volume par segment de clients. • Volume par région ou zone.
Part de marché	<ul style="list-style-type: none"> • Part de marché globale. • Progression de la part de marché par rapport à l'année n – 1. • Répartition de la part de marché par segment de client. • Répartition de la part de marché par famille de produits. • Répartition de la part de marché par région ou zone.
Rentabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilité du mois en cours. • Rentabilité réalisée à date en cumul. • Progression de rentabilité par rapport l'année n – 1. • Rentabilité réalisée par rapport à l'objectif. • Rentabilité réalisée par famille de produits. • Rentabilité réalisée par segment de clients. • Rentabilité par région ou zone.

Les indicateurs d'analyse des clients

Ces indicateurs sont issus des panels mais leur utilisation peut être étendue à n'importe quel type de portefeuille client :

- ✓ **Taux de pénétration.** % d'acheteurs de la marque ou de la catégorie/marché potentiel total.
- ✓ Part de marché en ménages acheteurs (ou **taux d'occupation**). % d'acheteurs de la marque/Nombre total d'acheteurs de la catégorie de référence.
- ✓ **Taux de fidélité.** % de clients achetant la marque depuis X mois.

- ✓ **Taux d'exclusivité.** % de clients exclusifs de la marque.
- ✓ **Taux de mixité.** % de clients achetant deux marques ou plus dont celle de l'entreprise.
- ✓ **Taux d'acquisition.** % de nouveaux consommateurs.
- ✓ **Taux d'attrition.** % d'abandonnistes de la marque.
- ✓ **Taux d'intensité.** Quantités moyennes par acheteur de la marque/
Moyenne achetée sur l'ensemble de la catégorie.
- ✓ **QA/NA.** Quantités achetées/nombres d'acheteurs.
- ✓ **Durée entre deux achats.**
- ✓ **Sommes dépensées par acte d'achat.**

Les indicateurs de productivité de la distribution

Les indicateurs les plus courants sont :

- ✓ **Le pourcentage des ventes** réalisées dans chaque circuit de distribution.
- ✓ **Le pourcentage de la marge** réalisée dans chaque circuit de distribution.
- ✓ **Le coût total de distribution** exprimé en % du chiffre d'affaires.
- ✓ **DN** = Distribution numérique, exprime la présence de la marque en nombre de points de vente.
- ✓ **DV** = Distribution valeur, exprime la présence de la marque en taux de chiffre d'affaires réalisé/potentiel dans la famille de produits concernés.

Les indicateurs de mesure du marketing direct

Les principaux indicateurs sont :

- ✓ **Le coût du contact** = Coût total de l'opération/Nombre de messages émis.
- ✓ **Le taux de remontées** = Nombre de réponses/Nombre de messages émis.
- ✓ **Le coût d'acquisition du prospect.**

- ✓ **Le taux de transformation** = Nombre de commandes réalisées/ Nombre de propositions émises.
- ✓ **Le montant moyen de la commande.**
- ✓ **Le retour sur investissement de l'opération.**

Les indicateurs d'efficacité du e-marketing

Les actions de e-marketing se mesurent généralement avec les mêmes indicateurs que ceux du marketing direct. Toutefois, certains sont spécifiques à ce média, citons principalement :

- ✓ Le nombre de retour dans la période considérée.
- ✓ Le taux de clics par rubrique.
- ✓ Le taux de clics sur les actions promotionnelles.
- ✓ Le pourcentage d'achat en promotion.
- ✓ Le taux de retour d'un e-mailing.
- ✓ Le profil des prospects internautes.

LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS D'UN TABLEAU DE BORD MARKETING

- Rapprocher les résultats obtenus des objectifs initiaux.
- Expliquer les écarts.
- Mettre en place les actions correctives.
- Tirer les leçons pour l'avenir.
- Utiliser les bilans d'actions pour nourrir le diagnostic du plan marketing de l'année suivante.
- Faire apparaître le prévisionnel, le réel et les écarts.



Établir un budget prévisionnel permet de donner au marketing les moyens de réaliser ses objectifs prioritaires, le tableau de bord lui permet de maintenir le cap.

Chapitre 18

Renforcer la synergie marketing/commercial

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Quels sont les axes de synergie marketing/commercial ?
- ◆ Comment réussir nos argumentaires ?
- ◆ Comment rédiger des arguments qui répondent aux motivations clients ?
- ◆ Quelles sont les conditions de succès d'un script de vente téléphonique ?
- ◆ Comment conclure une vente par téléphone ?
- ◆ Comment créer et faire vivre un book marketing/vente ?

▶ PANORAMA DES APPUIS MARKETING À LA FORCE DE VENTE



PRINCIPES CLÉS

Avant de créer de nouveaux outils pour les vendeurs :

- Valider la bonne utilisation des outils d'aide à la vente déjà existant.
- Essayer d'avoir des outils communs au marketing et au commercial.
- Développer l'esprit du partage d'informations entre marketing et commercial.
- Comprendre les freins des uns et des autres, les pallier.

Les appuis du marketing à la force de vente sont plus nombreux qu'on ne le croit. Les synergies entre le marketing et le commercial peuvent être renforcées par la bonne utilisation de ceux-ci.

Il existe différents apports que le marketing peut faire à la force de vente à chaque étape de la démarche marketing. Nous vous proposons de passer en revue les quatre missions du marketing ([Chapitre 1](#)) propices à l'utilisation d'appuis marketing aux forces de vente. Deux missions n'y sont pas propices : la mission de diagnostic et celle des choix stratégiques spécifiques au marketing.

Appuis pour collecter des informations

À cette étape, privilégiez toutes les actions qui permettent de faire remonter les données issues du terrain, utilisez tous les outils de la veille marketing et commerciale (**tableau 18.1**).

[Chapitre 7](#)

Appuis pour recommander des orientations marketing

À cette étape, privilégiez les actions marketing/vente en synergie, comme :

- ✓ La préparation des actions de marketing opérationnel qui peuvent se décliner dans les agences commerciales ou dans les secteurs de vente.

Tableau 18.1 ■ Collecter des informations

Appuis marketing aux forces de vente	Points clés	Pièges à éviter
<ul style="list-style-type: none"> • Veille terrain. • Pige concurrence. • Info ponctuelle. • Liste des infos disponibles. • Accompagnement terrain « écoute ». 	<ul style="list-style-type: none"> • Diffuser ce que fait le marketing. • Faire remonter ce que le commercial détient comme info. • Réseau relationnel. • Favoriser les échanges d'infos. • 3-5 questions ouvertes pour 5-15 interviews. • 1 à 2 fois par an : valoriser les apports des commerciaux au « fond documentaire ». 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de réciprocité. • Trop de formalisme. • Trop d'infos tue l'« info ». • Liste trop détaillée. • Interruption ou manque de suivi. • Manque de préparation et d'objectifs clairs dans l'accompagnement terrain

Tableau 18.2 ■ Recommander des actions marketing

Appuis marketing aux forces de vente	Points clés	Pièges à éviter
<ul style="list-style-type: none"> • Dossier de lancement produit. • Réunion de lancement produit. • Plan promotionnel et outils FDV. 	<ul style="list-style-type: none"> • EMOFF : axer sur les objectifs généraux de l'entreprise, les marchés à développer, la concurrence et montrer comment le marketing agit sur ces points. • Priorités : le partenariat marketing-commerciaux ; les relations marketing-chef des ventes. • Diffuser l'information. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trop formel : trop de texte et pas assez de visuel, tableaux, synthèse... • Manque de contact humain : attitude de « mépris ». • Placer l'action commerciale en « aval » de l'action marketing.
<ul style="list-style-type: none"> • Test produit. • Modification de produits. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire essayer, goûter par les commerciaux ou les clients des commerciaux. • Faire participer : échanges. • Brainstorming. • Créativité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire tester quand tout est déjà décidé.

- ✓ Des séances de créativité ou de brainstorming avec des commerciaux sur le développement de nouveaux services ou l'amélioration de produits (**tableau 18.2**).

- ✓ Les réunions avec les commerciaux pour lancer un nouveau produit, annoncer le plan marketing annuel d'une gamme, d'une marque...

Appuis pour piloter le plan d'actions marketing

Tableau 18.3 ■ Piloter le plan d'actions marketing

Appuis marketing aux forces de vente	Points clés	Pièges à éviter
<ul style="list-style-type: none"> • Argumentaires. • Réunion commerciale. • Stimulation FDV. • « Microchallenge » ou concours interne. • Baromètre visuel. • Groupe de projet marketing/vente. • Accompagnement terrain « appui ». 	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser l'interactivité marketing/vente. • Être concret. • Souligner les points clés. • Durée limitée des opérations de stimulation. • Toujours repréciser les objectifs commerciaux, individuels ou collectifs. Objectifs annuels et objectifs court terme sur challenge. • Prévoir le suivi des actions et les récompenses. • Les appuis doivent être visibles, ludiques et impliquants. • Les argumentaires doivent capitaliser sur le savoir, le savoir-faire et le savoir être. • Les comptes rendus sont faits et envoyés sous 48 heures. • Faire remonter les avis. • Faire participer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trop fermé et contraignant. • Trop centré sur le contenu et moins sur le plan d'actions. • Des récompenses qui démotivent les moins bons. • Des actions trop systématiques qui deviennent une routine. • Trop de baromètres. • « Réunionite ». • Manque de suivi.

C'est lors de cette mission que l'on pense généralement aux appuis à la force de vente. À cette étape, privilégiez :

- ✓ Les réunions communes marketing/vente pour la réalisation d'argumentaires.

- ✓ Des challenges sur du court terme sur des actions précises avec des objectifs précis et une mesure des résultats claire.
- ✓ L'accompagnement des commerciaux en visite clientèle pour aider à la présentation d'un nouveau produit (**tableau 18.3**).

Appuis pour contrôler les résultats

Tableau 18.4 ■ Contrôler les résultats

Appuis marketing aux forces de vente	Points clés	Pièges à éviter
<ul style="list-style-type: none"> • Suivi de l'accompagnement terrain. • Les affaires perdues. • Les affaires gagnées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Points à perfectionner et actions réciproques marketing + vente. • Définir les points à suivre par le marketing (≠ de ceux à suivre par le commercial). • Cibler quelques concessionnaires ou commerciaux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre la place du chef de vente lors des visites accompagnées • Informations inexploitable. • Trop de rapport.

Lors de cette mission, on ne pense pas aux appuis à la force de vente. Pourtant, c'est à cette étape que vous pouvez faire le point. Pensez à utiliser les outils des commerciaux pour en faire un outil commun, comme « les affaires perdues » ou les « affaires gagnées » (**tableau 18.4**).

Renforcer la relation marketing/vente

Au-delà de tous les appuis marketing à la force de vente, comment développer une relation efficace et constructive ? Bien sûr, des qualités relationnelles et une forte motivation sont les éléments clés, mais pensez aussi à lister toutes les occasions de rencontres et les moyens (**fiche action 18.1**).

Fiche action 18.1 ■ Développer ses relations avec les forces de vente

Occasions	Ressources clés	Acteurs	Plan de progrès
Réunion d'information produit.	Infos marché/EMOF Supports Commerciaux.		
Accompagnement terrain.	Compétence/Expertise.		
Présentation d'un plan marketing.	Plan simplifié EMOF.		
Groupe de travail produit/projet.	Documents de suivi.		
Relations publiques.	Relationnel/Compétences.		
Moments ludiques et festifs.	Relationnel.		
Situation de crise.	Éléments concrets et actions correctives.		
Autres.			
Autres.			

► **CONSTRUIRE UN ARGUMENTAIRE**



PRINCIPES CLÉS

N'oubliez pas ce qui intéresse les vendeurs :

- La connaissance de leurs clients, de leurs besoins et motivations.
- Les avantages des produits à vendre et comment les présenter aux clients.
- Les avantages exclusifs de l'offre.
- Les atouts vis-à-vis de la concurrence.

Utiliser la méthode APB

La méthode APB est simple à utiliser et très efficace.

A comme Avantage du produit

Les avantages qu'apporte le produit sont techniques, esthétiques, pratiques, etc. La première étape consiste à lister l'ensemble des avantages de votre produit (**fiche action 18.2**).

P comme Preuve

Il est nécessaire d'étayer votre argumentation par des preuves, qui vont crédibiliser votre argumentation. En voici plusieurs types :

- ✓ Chiffres clés.
- ✓ Résultats de test.
- ✓ Résultats de ventes.
- ✓ Démonstrations.
- ✓ Échantillons.
- ✓ Témoignages clients.
- ✓ Rédactionnels presse (mais pas de publicité).

B comme Bénéfice pour le client

C'est le point le plus important de l'argumentation, mais aussi le plus délicat. Un avantage général ou une caractéristique technique du produit sont importants certes, mais ne répondent pas à la question que se pose tout client, à savoir : « Est-ce adapté à mon besoin ? » Le bénéfice client doit répondre positivement à cette question et, si possible, utiliser son langage.

LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Introduire le bénéfice client par la formule : « Donc, pour vous... ».
- Exprimer le bénéfice client en utilisant le « vous ».
- Préférer des verbes d'action qui mettent le client en situation.

Utilisez la **fiche action 18.2** pour lister les avantages de votre produit et, pour chaque avantage, les preuves correspondantes. Ensuite, traduisez les avantages de votre produit en bénéfices clients et notez-les sur la grille APB.

Pour vous aider à construire votre argumentaire, en listant l'ensemble des avantages de votre produit, commencez par l'avantage général.

Fiche action 18.2 ■ Grille APB

Avantages	Preuves	Bénéfices

Déceler les motivations d'achat

Le client exprime plus facilement ses besoins ou ses attentes : « J'ai besoin d'un aspirateur », « Je veux un téléphone portable », « Ce qu'il me faudrait, c'est un bon fournisseur d'accès à Internet », etc.

En revanche, il exprime rarement ses motivations sous-jacentes car, parfois, il ne les connaît pas lui-même. Tout l'art du bon vendeur est de déceler ces motivations. Classiquement, on en compte six. Elles sont regroupées sous l'appellation « SONCAS » et se retrouvent aussi bien en B to C qu'en B to B.

S comme Sécurité

Le client cherche avant tout à éliminer des risques liés à sa situation, au type de produit qu'il achète, à la qualité du fournisseur.

Il parle de « garanties », d'« assurance », de « fiabilité », de « solidité », de « durabilité », de « certitudes »...

O comme Orgueil

Le client cherche à être valorisé par son achat, qu'il s'agisse d'améliorer son image de marque au travers du produit, de la marque ou du fournisseur.

Il parle de « différenciation », d'« image », souhaite avoir « pas celui de tout le monde »...

N comme Nouveauté (ou renouvellement)

Le client souhaite avant tout être à la pointe du progrès ou au cœur de l'innovation. Il cherche également un désir de renouvellement.

Il parle de « mode », de « tendances », de « futur », de « dynamisme », de « changement »...

C comme Commodité ou Confort

Le client cherche à se simplifier la vie à travers des gains de temps ou de tranquillité, soit au travers du produit qu'il achète, soit au travers des services associés.

Il emploie les termes « pratique », « efficace », « fonctionnel », « simple à utiliser », « gain de temps ».

A comme Argent ou Affaire

Le client est avant tout à la recherche d'un gain ou d'une économie par rapport à son budget.

Il parle de « retour sur investissement », d'« affaire à réaliser », d'« opportunités », de « remises », de « soldes »...

S comme Sympathie ou Sensibilité

Le client est surtout sensible aux liens affectifs qu'il établit avec la marque, le produit, l'entreprise ou le vendeur.

Il parle d'« achat d'impulsion », de « coup de cœur », de « faire plaisir », d'« être compris » ; il dit « ça m'a plu ».

Listez en priorité les motivations qui reviennent le plus souvent parmi vos clients. Faites correspondre les bénéfiques clients qui correspondent aux motivations (**fiche action 18.3**).

POUR DÉCOUVRIR LES MOTIVATIONS NON DITES :

- Poser la question : « Qu'est-ce qui vous ferait choisir ce produit et pas un autre ? ».
- Relancer par des questions du type : « C'est-à-dire ? », « En d'autres termes ? ».
- Laisser s'exprimer le client, surtout ne pas penser ou imaginer pour lui !

Fiche action 18.3 ■ Grille arguments/motivations

Soncas	Arguments
S	
O	
N	
C	
A	
S	

Maintenant, renforcez la force de vos arguments par l'utilisation de termes appropriés.

Les verbes au service des motivations

Lorsque vous présentez les avantages de votre offre, reliez-les aux motivations de votre lecteur. Ainsi, si votre produit (ou service) répond à une motivation de sécurité, vous renforcerez votre argument en utilisant un verbe lié à la sécurité, par exemple « protéger » ou « sauvegarder », de la même manière pour d'autres types de motivations.

À vous de repérer les verbes qui renforceront vos arguments (**tableau 18.5**) !

Tableau 18.5 ■ Liste de verbes renforts des motivations

Sécurité	Orgueil	Nouveauté	Confort	Argent	Sensibilité
Protéger	Se réaliser	Créer	Faciliter	Augmenter	Donner
Empêcher	Obtenir	Découvrir	Éviter	Économiser	Procurer
Maintenir	Devenir	Innover	Simplifier	Gagner	Aider
Assurer	Se distinguer	Embellir	Compter sur	Bénéficier	Éduquer
Garantir	Se positionner	Changer	Arranger	Diminuer	Satisfaire
Résister	Se dépasser	Concevoir	Permettre	Réduire	Offrir
Ménager	Se développer	Diversifier	Disposer	Éliminer	Servir
Conservier	Convaincre	Modifier	Déléguer	Posséder	Faire plaisir
Sauvegarder	Imposer	Évoluer	Externaliser	Avoir	Distribuer
Réduire	Différencier	Trouver	Aider	Développer	Apporter
Éliminer	Arriver à	Adopter		Optimiser	Communiquer
Minimiser	Progresser	Chercher		Rentabiliser	Adapter
Rassurer	Parvenir	Révéler		Vendre	Informier
Sécuriser	Décider	Renouveler		Obtenir	Conseiller
Diminuer	Valoriser	Investir		Investir	Accueillir
Prouver	Entreprendre	Instaurer		Gérer	Avantager
Essayer		Étendre		S'enrichir	Accorder
Garder		Anticiper		Acquérir	Dialoguer
Limiter					Prodiguer
Éviter					
Préserver					

Maintenant, à vous de créer votre propre référentiel de termes avec des adjectifs et des mots.

Construire la grille d'argumentation

Avec la liste des avantages de votre produit, les preuves correspondantes et les arguments formulés en bénéfiques clients, vous avez réalisé un argumentaire de vente classique.

En détectant les motivations d'achat de vos clients et en ayant fait correspondre vos arguments à ces motivations, vous détenez la clé d'une argumentation ciblée et beaucoup plus personnalisée que la moyenne.

Maintenant, il s'agit pour vous de créer une grille d'argumentation simple à utiliser.

Prenez la **fiche action 18.4** et reportez-y les avantages de votre produit ainsi que les arguments correspondant aux motivations d'achat.

Fiche action 18.4 ■ Grille d'argumentation

Gamme	Produit					
Grille argumentaire						
Avantages	S	O	N	C	A	S
	X			X		
		X			X	
	X			X		
			X		X	X
	X		X		X	
		X				
	X			X		
						X

Source : Cegos

Lors de la phase de questionnement du client, le commercial repère les motivations de son client. Dans la phase suivante, la phase d'argumentation, le commercial peut, à l'aide de la grille ci-dessus (**fiche action 18.4**), sélectionner l'avantage produit le plus pertinent par rapport aux attentes et aux motivations de son client et décliner le bénéfice client correspondant.

► BÂTIR UN SCRIPT D'APPEL TÉLÉPHONIQUE



PRINCIPES CLÉS

Quel que soit votre contexte, pensez à :

- Valider la disponibilité : « Avez-vous un moment à m'accorder ? ».
- Obtenir tout au long de l'entretien des OUI de contrôle successifs.
- C'est le télévendeur qui mène la vente, c'est lui qui doit conclure.
- Le sourire s'entend au téléphone.
- Être bien assis, respirer et articuler est encore plus important au téléphone qu'en face-à-face ! _____

L'appel entrant

Dans le cas de l'appel entrant, le client est demandeur. La plupart du temps, l'appel entrant correspond à :

- ✓ Une demande de renseignement, d'informations ou de conseil.
- ✓ Une réclamation ou une insatisfaction.
- ✓ Une demande de service après vente.

Dans tous les cas, l'attitude du télévendeur doit être polie, neutre et bienveillante. Tout réside dans la prise de contact et dans les tous premiers instants de la communication.

La règle des 4 C

C'est l'application de la règle des 4 C qui permet de réussir à coup sûr une bonne communication, à savoir :

- ✓ Contacter.
- ✓ Connaître.
- ✓ Convaincre.
- ✓ Conclure.

La **fiche action 18.5** vous permettra de bâtir votre script téléphonique d'appel entrant selon cette règle.

Fiche action 18.5 ■ Script d'appel téléphonique entrant

Les 4 C	Les étapes	Le contenu	Vos formules
C ontacter	Se présenter	Nom de la société. Nom du télévendeur.	
	Saluer	« Bonjour ».	
C onnaître	S'informer	« C'est à quel sujet ? » « De la part de qui ? »	
	Creuser	Questions ouvertes en début d'entretien. Questions fermées en fin de questionnement, pour valider.	
	Reformuler	Introduire la reformulation par : « En d'autres termes... » ; « Si j'ai bien compris... ». Clôre la reformulation par une validation : « C'est bien ça ? » ; « Nous sommes d'accord ? », afin d'obtenir un OUI.	
C onvaincre	Argumenter	Reprendre les questions du client et y répondre par un argument.	
	Obtenir des OUI	Valider à chaque fois pour obtenir un OUI : « Cela vous convient-il ? »	
C onclure	Résumer l'entretien	Reprendre tous les points acceptés par le client.	
	Faire agir	Passer à l'action en énumérant les étapes à venir et en impliquant autant le client que le télévendeur.	
	Saluer	« Au revoir », « À bientôt », selon les cas.	

L'appel sortant

Lors d'un appel sortant, le client n'est pas demandeur. L'appel sortant correspond, la plupart du temps, à :

- ✓ La vente par téléphone.
- ✓ La qualification d'un fichier.
- ✓ La relance téléphonique d'un mailing.
- ✓ La prospection de nouveaux clients.

Dans certains cas, comme en milieu industriel, en B to B, ou dans le cas de vente d'affaires, on utilise la règle des 4 C. Mais la plupart du temps, comme il faut susciter l'intérêt du client ou du prospect, on utilise la méthode AIDA.

La méthode AIDA

Cette méthode de vente consiste à organiser ses arguments de façon à capter quatre étapes chez le client ou le prospect :

- ✓ Attention.
- ✓ Intérêt.
- ✓ Désir.
- ✓ Achat.

La **fiche action 18.6** vous permettra de bâtir votre script téléphonique selon cette règle.

Le canevas d'argumentaire téléphonique

Évidemment, vous l'avez sûrement constaté, rien ne se passe aussi simplement que sur le script téléphonique : le télévendeur rencontre des barrages, le prospect ou le client émet des objections et, parfois, fait preuve d'un comportement agressif.

C'est pourquoi, au-delà du script proprement dit, vous devez réaliser un canevas d'argumentaire sur lequel seront prévus :

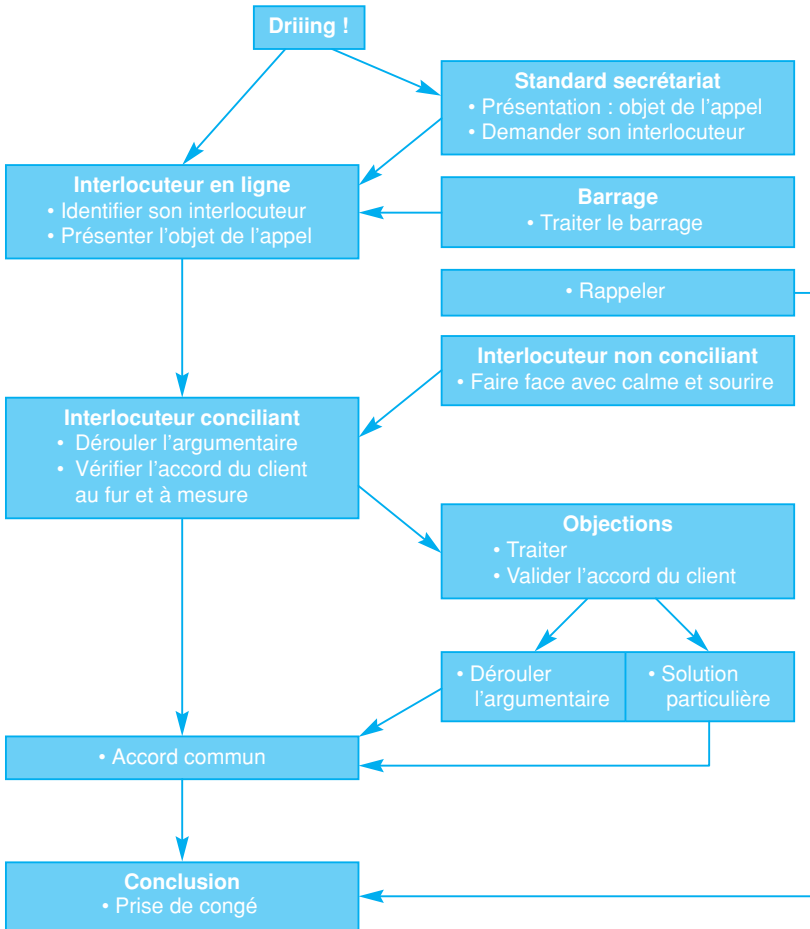
- ✓ Les barrages des assistants.
- ✓ Les comportements difficiles.
- ✓ Les objections.

Prévoyez une fiche pour le traitement des barrages, une pour le traitement des objections et une pour la gestion des comportements.

Fiche action 18.6 ■ **Script d'appel téléphonique selon AIDA**

AIDA	Étapes	Contenu
A ttention	Saluer	« Bonjour ».
	Se présenter	Nom de la société. Nom du télévendeur.
	Identifier	« Je désire parler à M. Paul s'il vous plaît ». « M. Paul, directeur marketing ? ».
I ntérêt	Susciter l'intérêt	Poser une question qui accroche votre interlocuteur et qui touche ses motivations premières.
	Creuser	Faire parler le client de lui et de ses besoins. Questions ouvertes en début d'entretien. Questions fermées en fin de questionnement, pour valider.
	Reformuler	Introduire la reformulation par : « En d'autres termes... » ; « Si j'ai bien compris... ». Clôre la reformulation par une validation : « C'est bien ça ? » ; « Nous sommes d'accord ? », afin d'obtenir un OUI.
D ésir	Argumenter	Reprendre les questions du client et y répondre par un argument. Savoir reprendre les expressions du client.
	Obtenir des OUI	Valider à chaque fois pour obtenir un OUI : « Cela vous convient-il ? ».
A chat	Résumer l'entretien	Reprendre tous les points acceptés par le client.
	Faire agir	Passer à l'action en énumérant les étapes à venir et en impliquant autant le client que le télévendeur.
	Saluer	« Au revoir », « À bientôt », selon les cas.

Fiche action 18.7 ■ Canevas d'argumentaire téléphonique



► BÂTIR UN BOOK MARKETING/VENTE



PRINCIPES CLÉS

La réussite d'un book marketing/vente réside :

- Pour 40 %, dans sa capacité à vivre et à se renouveler. Ayez de quoi l'alimenter !
- Pour 30 %, dans l'aide concrète apportée aux vendeurs. Pensez aux objectifs de vente !
- Pour 20 %, dans sa présentation simple, claire et facilement utilisable. Ne cherchez pas « midi à 14 heures » !
- Pour 10 %, dans l'utilisation des actions réussies réalisées par des vendeurs. Utilisez votre réseau ! _____

La forme du book

Choisissez un format A4 ou A5 selon le nombre de rubriques à insérer. Le format A4 est souvent utilisé car facile à photocopier.

Préférez un classeur car on peut enlever et ajouter des feuilles.

Un classeur durera plus longtemps qu'un document relié ou encore des feuilles volantes qu'on ne sait pas toujours comment utiliser.

LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Utilisez une couleur différente pour chaque rubrique afin d'en faciliter le repérage.
- Personnalisez le classeur au nom de la société, cela lui donne plus de valeur.
- Faites un sondage préalable auprès de commerciaux pour comprendre leurs besoins et comment ils pourront l'utiliser.

Les rubriques

Plusieurs rubriques sont envisageables selon l'entreprise, l'offre et le profil des commerciaux :

La typologie client

Les cibles types, leurs caractéristiques, leur comportement (processus de décision, d'achat...), leurs problématiques (besoins, motivations), les réponses que leur apporte l'entreprise (produits, services, ou arguments clés).

Vous pouvez intégrer deux types de fiche client :

- ✓ La fiche Typologie client, qui intègre les caractéristiques du client, ses besoins et ses motivations, les questions qu'il peut poser, etc. En reprenant la fiche client que vous aurez définie pour votre veille client, vous ferez d'une pierre, deux coups.
- ✓ La fiche Plan d'actions client (**fiche action 18.8**). Dans cette fiche, le marketing précise les canaux de vente privilégiés, les gammes de produits, les services associés, les offres promotionnelles, les plans de fidélisation (ou conquête en cas de prospects). Le marketing précise également si c'est une cible à renforcer, à fidéliser...

Fiche action 18.8 ■ Synthèse du Plan d'actions clients

Cibles clients	Objectifs de relation client	Offres à proposer	Canaux de contact à privilégier
Cible 1			
Cible 2			
Cible 3			
Cible 4			
Cible 5			
etc.			

Objectifs de relation client :

- ✓ Conquérir.
- ✓ Faire acheter plus de quantité.
- ✓ Faire acheter plus souvent.
- ✓ Faire acheter d'autres produits.
- ✓ Fidéliser.
- ✓ Retenir.

Offres à proposer :

- ✓ Offre promotionnelle.
- ✓ Produits d'appel.
- ✓ Nouveautés.
- ✓ Extension de gamme.
- ✓ Produits d'autres gammes.
- ✓ Services complémentaires.

Canaux de contact à privilégier :

- ✓ Téléphone avec un télévendeur.
- ✓ Face-à-face avec un commercial.
- ✓ Mailing.
- ✓ E-mailing.
- ✓ Sms.
- ✓ Fax.
- ✓ Newsletter.

La concurrence

Une fiche synthèse par concurrent reprenant ses points forts et ses points faibles, son positionnement et les atouts de l'entreprise face à lui.

Pour cela, inspirez-vous des fiches concurrence que vous mettez en place dans votre veille marketing et commerciale.

L'argumentaire commercial

Rappel des différentes phases de la vente (préparation, phase contact, phase découverte, phase argumentation, phase conclusion, suivi) et les réponses aux objections les plus courantes.

- ✓ Si la vente se fait en magasin : rappel des principes clés du merchandising, de la vitrine, du marketing du point de vente, des actions trade marketing.
- ✓ Si la vente se fait par téléphone : rappel du scénario d'appel entrant et d'appel sortant.

Les actions publipromotionnelles

Soit le plan annuel, soit tous les trois ou six mois. Les événements marquants (un salon, une action de sponsoring), le contenu de la publicité ou du mailing...

Les success story

On peut aussi parler des « pièges à éviter », mais c'est moins valorisant.

Citer les exemples réussis que les commerciaux ont fait remonter au marketing, en citant le nom du commercial ou l'agence.

Les fiches nouveaux produits

Une fiche synthétique rappelant la cible, le positionnement, les caractéristiques principales, le bénéficiaire client, les preuves. Citer le nom du chef de produit et ses coordonnées.

Le lancement du book

À sa création, faites-en un événement qui ne soit pas trop ostentatoire (ne pas trop en faire...).

- ✓ **Exemple 1.** Peu de commerciaux et tous dans la même région : une invitation au restaurant, un buffet ou un pot de lancement avec remise du book.
- ✓ **Exemple 2.** Nombreux commerciaux et agences en province : se déplacer pour présenter le book et le distribuer lors de réunions régionales. Soigner la présentation.

Un conseil : prévoir l'ensemble des rubriques dès la création mais lancer le book avec une seule (les cibles, les fiches produits ou services). Cela permet de l'enrichir ensuite au fur et à mesure.

LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Accompagner le premier envoi d'un courrier personnalisé à chaque commercial.
- Préciser les coordonnées de la personne responsable du book dans le service marketing.
- Insérer un questionnaire de satisfaction « à chaud » pour obtenir les premières impressions des vendeurs.

La mise à jour

Faites vivre votre book :

- ✓ **Fréquence** : tous les mois au moins, ou minimum tous les deux mois. Vous pouvez prévoir une interruption au moment des grandes vacances. Ainsi, vous pouvez prévoir cinq envois dans l'année.
- ✓ **Enrichissement** : soit une fiche sur une phase de la vente, soit une fiche concurrence, soit une success story, etc.
- ✓ « **Annule et remplace** » : au bout d'un moment, les rubriques seront complètes, il faudra renouveler le contenu.
- ✓ **Évaluation de son utilité par les commerciaux** : une fois par an, évaluer par mail à l'ensemble des commerciaux ou bien par téléphone à un échantillon comment il est utilisé, quelles sont les rubriques à conserver, etc.

LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Faites parvenir la mise à jour fiche par fiche : vous aurez plus de chances d'être lu !
- N'hésitez pas à laisser systématiquement les coordonnées du responsable marketing du book !
- Au moins une fois par an, insérez un questionnaire de satisfaction.

Les domaines d'application

Ils sont larges : dès qu'il y a un service marketing et un service commercial dans l'entreprise, le book marketing/vente peut exister. Les rubriques changeront selon les secteurs d'activité. Voici deux exemples :

Vendeurs en point de vente

Pour une chaîne de vingt parfumeries en région parisienne : lors du lancement, chaque rubrique a été commencée par une première fiche. L'enrichissement des rubriques a été planifié sur l'année de façon à répondre aux besoins les plus urgents détectés chez les vendeuses et les responsables : 1. phase contact ; 2. réponse à objections ; 3. argumentation spécifique à une gamme ; 4. planning publi-promotionnel sur trois mois...

- ✓ Rubriques : cibles clients (typologie) ; les phases de la vente en magasin : le merchandising en parfumerie ; les actions publi-promotionnelles et partenariats avec les fournisseurs.
- ✓ Format : classeur A4, chaque fiche est une fiche *recto*.

Télévendeurs de centres d'appels

Pour le centre d'appel d'un organisme de formation : lors du lancement, seule la rubrique « cibles clients » était complète, les autres, bien que prévues, ont été enrichies chaque mois en fonction de la saisonnalité, des informations acquises (concurrence, success story), des actions publi-promotionnelles mises en place et de leurs résultats.

Renforcer la synergie marketing/commercial

Panorama des appuis marketing à la force de vente
Construire un argumentaire
Bâtir un script d'appel téléphonique

Bâtir un book marketing/vente

- ✓ Rubriques : cibles clients (métiers), fiches concurrence, actions publipromotionnelles, success story.
- ✓ Format : classeur A5, les fiches métier sont des fiches *recto*, les autres sont *recto verso*.



Responsables marketing et commerciaux, sachez puiser vos forces dans l'échange et le partage des informations. Vous êtes dans la même barque, mieux vaut viser des directions et des objectifs communs que risquer de faire chavirer l'embarcation !

Chapitre 19

Piloter et évaluer les prestataires

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Comment bien travailler avec son agence de communication ?
- ◆ Comment mener une spéculative ?
- ◆ Quelles rubriques doit comprendre le brief à l'agence de communication ?
- ◆ À quoi sert la copy stratégie ?
- ◆ Comment rédiger le brief à la société d'études ?
- ◆ Que peut-on attendre d'un institut d'études ?
- ◆ Sur quels critères peut-on évaluer un prestataire ?

▶ TRAVAILLER AVEC UNE AGENCE DE COMMUNICATION



PRINCIPES CLÉS

Cinq principes permettent d'entretenir une « relation riche » :

- Refuser le système de chef de publicité « entonnoir » : rencontrer les créatifs (au stade du briefing comme au stade des projets).
- Inversement, ne pas créer de système entonnoir au niveau de l'entreprise.
- Avoir des relations détendues, mais pas de « copinage ».
- Fuir les réunions « marathon » : elles doivent être rapides, orchestrées par un ordre du jour précis, et confirmées par un compte-rendu dans les 48 heures (un compte-rendu a valeur de contrat).
- Donner du temps à l'agence.

Choisir l'agence

Avant le démarrage de votre collaboration avec une agence, vous allez passer par plusieurs étapes au cours desquelles vous devrez :

- ✓ Établir les critères de choix de l'agence.
- ✓ Sélectionner les partenaires potentiels répondant à ces critères.
- ✓ Rédiger le brief.
- ✓ Organiser une spéculative.
- ✓ Rencontrer les partenaires.
- ✓ Évaluer les propositions et choisir l'agence.
- ✓ Établir les modalités de collaboration.

Définir ses critères de choix

Le choix d'une agence se fait en fonction de certains critères :

- ✓ Des critères d'organisation.
- ✓ Des critères de performances.

Établissez une fiche de choix d'agence sur le modèle suivant (**fiche action 19.1**). Indiquez les critères les plus pertinents en fonction de vos objectifs de communication, de la taille de votre entreprise, de votre budget, de votre secteur. Appliquez ensuite un degré d'importance à chacun de ces critères.

Fiche action 19.1 ■ Critères de choix d'une agence

Types de critères	Vos critères de choix	Degré d'importance
Critères d'organisation		
Taille de l'agence		
Types de prestations proposées		
Cohérence culturelle		
Réseau international		
Qualité et motivation de l'équipe		
Souplesse et réactivité		
Honoraires et coûts		
Critères de performances		
Expériences dans le secteur d'activité de l'entreprise		
Portefeuille clients		
Succès des réalisations		
Qualité d'exécution		
Créativité		
Empathie, qualité relationnelle		

Organiser une spéculative

Organiser une spéculative consiste à demander aux dernières agences en lice (pas plus de quatre) une prestation spéculative qui comprend :

- ✓ Une note de réflexion sur la stratégie de communication.
- ✓ Une approche plus complète intégrant médias, création.

Généralement les agences non retenues sont rémunérées, et on procède en deux phases :

1. La réflexion stratégique est demandée à trois ou quatre agences.
- 2 Les propositions créatives sont demandées aux deux agences restant en compétition, parfois trois.

LES RÈGLES À RESPECTER

- Une présélection rigoureuse des agences ⇒ d'où une grande clarté des critères.
- Un brief écrit avec des règles du jeu identiques.
- Préciser le nombre d'agences consultées, les délais, le budget et le dédommagement éventuel.
- Une confidentialité réciproque.

Toute spéculative représente un investissement :

- ✓ Pour l'entreprise : un investissement en temps.
- ✓ Pour l'agence : une mobilisation en hommes, temps et énergie.

C'est pourquoi il est nécessaire de fixer des règles du jeu claires et de rencontrer vos interlocuteurs à l'agence afin de mieux connaître leur philosophie, leur cadre de travail, leur équipe et leurs réalisations.

Évaluer la proposition de l'agence

Pour évaluer le plus justement possible la proposition créative de l'agence, utilisez ces critères :

- ✓ Pertinence de la création notamment vis-à-vis de votre stratégie.
- ✓ Originalité de la proposition.
- ✓ Impact de la création : comment la proposition retient l'attention et facilite la mémorisation.
- ✓ Implication vis-à-vis de la cible : le pouvoir d'identification, l'intérêt.
- ✓ Efficacité en relation avec vos objectifs marketing et de communication.
- ✓ Rapport qualité/prix.

Construire les modalités de collaboration

Pendant la collaboration, il est nécessaire de maintenir un échange de bonne qualité. Quelques principes simples à mettre en place établissent un bon partenariat :

- ✓ Informer régulièrement et impliquer l'agence.
- ✓ Prévoir une revue de marque annuelle.
- ✓ Réaliser une pige concurrence.
- ✓ Réaliser des bilans réguliers des actions menées...
- ✓ ... En tirer des enseignements.
- ✓ Évaluer la prestation de l'agence sur des critères établis en début de collaboration.

Établir un contrat

Le contrat facilite les rapports et oblige à régler d'emblée un certain nombre de problèmes, tels que :

- ✓ Frais techniques de création.
- ✓ Rémunération.
- ✓ Délais de paiement.
- ✓ Planning de réalisation.
- ✓ Équipe dédiée.

TROIS FORMULES DE RÉMUNÉRATION

- Sur commission sur achat d'espace et frais techniques.
- Sur honoraires.
- La méthode mixte commission/honoraires, dite « à l'américaine ».

De l'équité du contrat dépendra la qualité des relations entre agence et annonceur, dans lesquelles il est indispensable que :

- ✓ Chacun soit satisfait de l'accord passé.
- ✓ Les motifs de friction soient évités au maximum.

► RÉDIGER LE BRIEF DE COMMUNICATION



PRINCIPES CLÉS

Le brief a cinq raisons d'être :

- Préciser et formaliser ses besoins de communication.
- Pouvoir évaluer une prestation sur des bases claires.
- Engager un dialogue avec son prestataire pour enrichir l'idée de base.
- Clarifier en interne les délais et le budget.
- Professionnaliser un processus qui pourra être partagé dans le service marketing.

Le brief à l'agence de communication

Pour rédiger le brief à l'agence de communication, inspirez-vous de la **fiche action 19.2** ci-contre qui regroupe l'ensemble des rubriques essentielles pour une bonne compréhension de votre contexte et de votre problématique par l'agence. Quatre rubriques doivent être représentées :

- ✓ L'entreprise, son histoire et ses valeurs.
- ✓ Le produit, la marque, son histoire.
- ✓ Les objectifs et la stratégie marketing.
- ✓ Le problème de communication posé à l'agence.

La copy stratégie

Initialement, la copy stratégie est un document réalisé par l'agence en réponse au problème posé par l'annonceur. Depuis qu'une bonne partie des actions de communication (sur les produits et les marques) est traitée par les responsables du marketing opérationnel dans un grand nombre d'entreprises (notamment en B to B), la copy stratégie est intégrée au brief de communication. Ceci permet au responsable du marketing opérationnel de mieux cadrer la créativité de l'agence sans pour autant la brider.

Fiche action 19.2 ■ Brief à l'agence de communication

Les rubriques	Vos réponses
L'entreprise, son histoire, ses valeurs	
Historique de l'entreprise	
Culture d'entreprise, valeurs	
Portefeuille clients	
Position de l'entreprise sur son marché et face à la concurrence	
Image	
Le produit, la marque	
Historique	
Concept et positionnement	
Part de marché et évolution	
Typologie clients	
Historique de communication	
Objectifs et stratégie marketing	
Objectifs marketing	
Stratégie sur le mix-marketing	
Cibles marchés	
Problème à résoudre par l'agence	
Objectifs de communication	
Cibles de communication	
Contraintes liées à l'image	
Délais	
Budget	

Il existe plusieurs types de copy stratégie, bien sûr, variables d'une agence à l'autre, d'un annonceur à l'autre selon les problématiques posées ou selon la manière de travailler et de créer.

Celle qui vous est proposée ici (**fiche action 19.3**) est le fruit d'une réflexion fondée sur les expériences réalisées en entreprise par les consultants en marketing et en communication de la Cegos et des professionnels d'agences de communication.

La copy stratégie comprend six grandes rubriques et s'insère dans le brief à l'agence suite au problème de communication qui lui est posé.

Fiche action 19.3 ■ La copy stratégie

Les rubriques	Vos réponses
Le positionnement du produit (ou de la marque)	
L'objectif de communication	
La ou les cibles de communication	
Le bénéfice produit	
Les preuves	
Le ton et le style de communication	

Le brief pour une opération de mailing

À cette phase, vous avez déjà préparé votre mailing (cible, objectifs...) et vous devez présenter l'action de mailing à réaliser à vos interlocuteurs, qu'ils soient internes à l'entreprise ou que ce soit une agence externe. Vous pouvez même utiliser le briefing pour obtenir un budget.

Cette fiche action vous permet de n'oublier aucun élément à présenter (**fiche action 19.4**).

Fiche action 19.4 ■ Brief pour une action de mailing

Contexte de l'opération	
Objectifs de l'action mailing Mesure des résultats	
Produits et services proposés Offre accélératrice	
Cible Contenu de la base de données Source fichier	
Contraintes logistiques	
Contraintes budgétaires	
Historique des actions MD sur cette cible	
(Source : Cegos)	

Le contexte

- ✓ **Contexte marketing** : enjeux de l'action mailing vis-à-vis de l'offre et vis-à-vis de la cible ; par exemple : est-ce une offre de lancement ? Place dans le plan marketing opérationnel ; lien avec d'autres actions de communication...
- ✓ **Contexte concurrentiel** : analyse des forces et faiblesses vis-à-vis de la concurrence. Est-ce une action de riposte ?
- ✓ **Contexte environnemental** : rappel de toutes les opportunités ou menaces liées à l'offre proposée, à la cible retenue et au secteur d'activité. Par exemple, est-ce une cible encore inexploitée par les actions de MD ? Ou bien y a-t-il eu une réglementation ou un changement qui nécessite une action d'information auprès de cette cible ?

Objectifs et mesure des résultats

- ✓ **Objectifs à atteindre** : les objectifs que vous aurez assignés à l'action de mailing. Si possible : comment ces objectifs sur un mailing vont contribuer à l'atteinte d'objectifs marketing plus globaux.

- ✓ **Indicateurs de mesure des résultats** : les indicateurs que vous aurez déterminés ainsi que les sources d'informations.
- ✓ **Actions correctrices en cas de demi-succès** : par exemple, une relance mailing ou téléphonique sur le cœur de cible.

La cible

- ✓ **Caractéristiques de la cible retenue** : CSP en B to C ; fonction en B to B ; besoins et motivations d'achat ; fréquence et montant d'achat ; potentiel...
- ✓ **Contenu des informations disponibles** dans la BDD : indications nominatives, historique des transactions ; ancienneté du client ; segmentation et typologie de la cible...
- ✓ **Le fichier** : source interne ou externe ?

Contraintes logistiques

- ✓ **Contraintes postales** : normes postales, affranchissement, poids, autorisation pour enveloppe retour, etc.
- ✓ **Contraintes liées au routage** : pliage, format, etc.
- ✓ **Contraintes location de fichier** : location ou achat, déduplication des fichiers, etc.
- ✓ **Planning** : délais des différents prestataires.

Contraintes budgétaires

- ✓ Coûts des différents composants du mailing.
- ✓ Affranchissement postal.
- ✓ Coûts des actions menées par les prestataires externes.

Historique des actions MD

- ✓ Historique des actions de marketing direct déjà effectuées sur cette cible : nombre, fréquence, taux de réussite, taux de retour, etc.

► TRAVAILLER AVEC UN INSTITUT D'ÉTUDES

Rédiger le brief d'études

Quand réaliser un brief études ?

Chaque fois qu'une étude est nécessaire à mettre en œuvre, aussi bien une étude réalisée en interne qu'une étude sous-traitée à un institut, il est indiqué de rédiger un brief. Celui-ci a le mérite de formaliser noir sur blanc la problématique marketing et les résultats escomptés : ces deux rubriques à elles seules permettent de valider le bien-fondé de l'étude.

Comment le formaliser ?

Que l'étude soit réalisée par un cabinet d'étude ou en interne, le brief d'étude est l'outil indispensable à utiliser pour formaliser le projet. [Chapitre 6](#)

Valider la proposition de l'institut d'études

Le projet remis par la société d'études doit comporter les éléments qui vous permettent à la fois de :

- ✓ Valider la bonne compréhension de vos besoins.
- ✓ Comprendre la méthodologie utilisée pour l'étude.

Le projet de la société d'études

Le projet doit proposer les rubriques suivantes :

- ✓ Rappel du contexte et de la problématique marketing.
- ✓ Objectifs de l'étude.



PRINCIPES CLÉS

Le succès d'une bonne collaboration avec un institut d'études réside dans 5 actions :

- Formuler de façon claire le problème à résoudre.
- Se poser la question, dès le début de l'étude, du cas du demi-succès des résultats et des actions à envisager.
- Une fois le cabinet d'études retenu : ne plus avoir de doutes sur ses compétences et son savoir-faire.
- Renoncer à vouloir tout savoir : cibler ses priorités.
- Prévoir un timing précis.

- ✓ Méthodologie proposée :
 - Enquête quantitative et mode d'administration.
 - Étude qualitative.
 - Schéma expérimental.
 - Échantillon.
 - Mode d'administration : téléphonique, Internet, voie postale, face-à-face, individuel, groupe...
- ✓ Informations à recueillir.
- ✓ Structure détaillée du questionnaire ou projet de questionnaire.
- ✓ Matériel nécessaire pour l'enquête :
 - Salles.
 - Vidéo.
 - Échantillons produits...
- ✓ Traitement de l'information recueillie en vue des résultats attendus :
 - Analyse des données : tris à plat, tris croisés, mapping, histogrammes...
 - Analyse de contenu : *verbatim*, pistes à explorer...
- ✓ Définition des cibles.
- ✓ Répartition géographique.
- ✓ Budget de l'étude.
- ✓ Délai de réalisation.

POINTS CLÉS

Pour choisir le meilleur projet entre deux ou trois :

- Valider que le projet répond bien à votre brief.
- Valider que le budget et le planning seront respectés.
- Valider que les informations obtenues et les résultats vous permettront de résoudre votre problématique marketing.

► ÉVALUER SES PRESTATAIRES

Évaluer son propre mode de fonctionnement

Avant d'évaluer vos prestataires, vous évaluez votre fonctionnement avec eux. Faites le test de validation ci-dessous en répondant le plus objectivement possible (**tableau 19.1**).

Pour toutes les rubriques, la meilleure réponse est oui. Si ce n'est pas votre cas pour la majorité des rubriques, établissez un plan de progrès personnel en commençant par les réponses ou vous avez répondu non, puis en systématisant les actions pour lesquelles vous avez répondu parfois.



PRINCIPES CLÉS

- Évaluer les faits et non la personne.
- Annoncer à l'avance les points sur lesquels vous évaluez votre prestataire.
- Prévoir des moments pour faire le bilan ; soit après chaque campagne, soit tous les trois ou quatre mois.
- Savoir féliciter quand c'est nécessaire.

Tableau 19.1 ■ Test de validation

	Oui	Non	Parfois
Pour sélectionner des prestataires avec lesquels je pourrais potentiellement travailler, j'ai établi une grille de sélection.			
Je fais systématiquement le bilan avec l'agence de la mission ponctuelle qui lui a été confiée.			
À chaque nouvelle mission que je confie à un prestataire extérieur, je rédige par écrit un brief.			
J'ai félicité au moins deux fois chacun de mes prestataires lors des 12 mois écoulés.			
J'évalue les offres des prestataires selon une grille.			
Les critères d'évaluation sont écrits et ont été communiqués.			
Le plan marketing est présenté aux prestataires les plus proches chaque année.			
Avec les prestataires avec lesquels je travaille dans la continuité, j'organise une réunion d'évaluation annuelle.			

Évaluer son attaché de presse

Comme avec tout prestataire, il y a deux phases d'évaluation :

- ✓ Avant la collaboration : ses références, son secteur de préférence, sa spécialité, l'adéquation avec votre culture, votre taille et vos produits. L'évaluation avant la collaboration permet de mieux choisir avec bon sens et réflexion (**fiche action 19.6**).
- ✓ Pendant la collaboration : ses résultats, son relationnel, la qualité de ses actions (**fiche action 19.7**).

Avant la collaboration

Mieux vous saurez évaluer l'attaché de presse avant la collaboration, mieux vous saurez apprécier ses qualités et ses compétences, et plus votre prestataire sera en adéquation avec votre culture et vos objectifs.

Fiche action 19.6 ■ Évaluation avant la collaboration

Les critères	Quelques exemples	Vos réponses
Secteur privilégié	Quel secteur industriel ou services, B to B ou B to C ? Quels clients ? Répartition de son portefeuille clients.	
Carnet d'adresses	Presse quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle : <ul style="list-style-type: none"> • Titres des journaux ou magazines. • Parutions obtenues. 	
Adéquation avec la société	Son savoir-faire correspond-il à : <ul style="list-style-type: none"> • Nos objectifs de communication, image, notoriété ? • Notre style de messages ? • Un lancement de produit ? 	

Pendant la collaboration

Avant tout, pensez à l'évaluation comme un plan de progrès :

- ✓ Pour vous : développez votre précision, prendre le recul nécessaire à la délégation.
- ✓ Pour votre attaché de presse : compétences, actions et mesure des résultats.

Fiche action 19.7 ■ Évaluation pendant la collaboration

Les critères	Quelques exemples	Vos réponses
Ses réalisations	Nombre de dossiers de presse. Nombre de communiqués. Nombre de rédactionnels obtenus. Qualité des rédactionnels. Reporting mensuel des parutions (en nombre).	
Sa créativité	Opportunisme des actions. Qualité des documents remis. Innovation dans les actions ou partenariats auprès des journalistes (petits déjeuners, invitation, sponsoring...).	
Ses négociations avec la presse	Lié au nombre de parutions publicitaires. Lié à la notoriété et à l'image de l'entreprise.	



Faire appel à des prestataires, c'est déléguer à des experts et à des spécialistes une activité que nous ne saurions pas aussi bien faire. Les piloter avec succès, c'est renforcer une complémentarité de compétences dans une optique gagnant-gagnant.

Chapitre 20

Être... animateur-coach

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Comment renforcer les relations avec les autres services ?
- ◆ Comment concilier des stratégies divergentes ?
- ◆ Quelles sont les principales réunions du service marketing ?
- ◆ Comment animer avec succès une réunion ?
- ◆ Comment s'affirmer face aux situations difficiles ?

► MAÎTRISER LES RELATIONS INTERNES



PRINCIPES CLÉS

Il s'agit pour le marketing de :

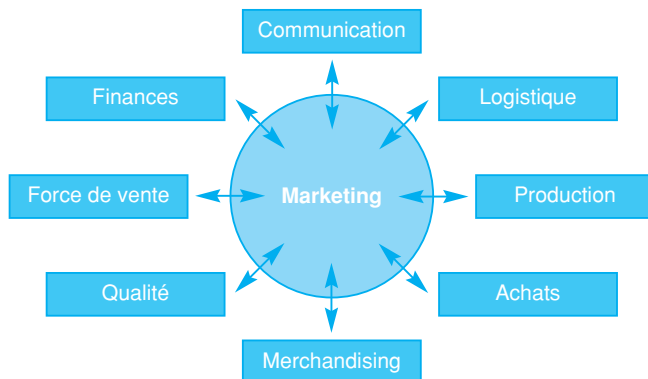
- Faire avancer les projets et les missions en cours.
- Respecter et faire respecter le contrat initial ou brief.
- Garantir les délais et le budget.
- Concilier les intérêts de chaque service y compris le sien.

Être animateur-coach, c'est utiliser les méthodes du coaching pour animer ses collaborateurs en pratiquant l'écoute et en respectant leur degré d'autonomie.

Le responsable marketing, de par ses liens non hiérarchiques, développe ce rôle : le marketing est une fonction située à l'intersection de nombreuses directions et doit agir avec d'autres services qui ont, eux aussi, leurs propres préoccupations et objectifs.

Chaque fois que le marketing est coordonnateur d'une mission, le responsable marketing doit manager, sans lien hiérarchique, les acteurs impliqués, il est responsable de la mise sur le marché et de la qualité (conforme au brief) du produit. Les acteurs sont nombreux et varient selon la nature de la mission et de sa dimension stratégique (figure 20.1).

Figure 20.1 ■ Le marketing au centre d'un réseau d'acteurs



Renforcer les relations entre services

Le marketing travaille avec différents services et directions de l'entreprise sans lien hiérarchique. C'est pourquoi il est demandé aux responsables marketing une bonne dose de conviction et de qualités relationnelles. Cependant les qualités relationnelles ne font pas tout. Pour développer des relations interservices efficaces, il est bon de :

- ✓ Lister toutes les occasions de rencontre ou de débats.
- ✓ Recenser les ressources clés ou moyens à utiliser pour établir des relations de travail.
- ✓ Définir qui, dans le service, est habilité à utiliser ces ressources.
- ✓ Progresser sur les points à optimiser.

Fiche action 20.1 ■ Relations interservices

Occasions	Ressources clés	Acteurs	Plan de progrès
Réunions communes			
Événements internes			
Comité de direction			
Événements externes			
Occasions informelles			
Autres			
Autres			

Développer ses relations avec la production

À titre d'exemple, voici quelques occasions et ressources clés pour renforcer ses relations avec la production, quelques acteurs qui peuvent être impliqués dans un tel programme. Les plans de progrès seront identifiés en fonction du contexte, de l'état des lieux et de la motivation de chacun à améliorer les relations et l'efficacité dans l'entreprise (**tableau 20.1**).

Tableau 20.1 ■ Relations avec la production

Occasions	Ressources clés	Acteurs	Plan de progrès
<ul style="list-style-type: none"> • Réunion développement mensuelle • Réunion innovation /Groupe de travail • Opération d'événements (foot, soirées...) • Réunion préalable au business plan • Situations de crise 	<ul style="list-style-type: none"> • Outils gestion de production (cahier des charges, planning...) • Mise en copie de la presse + courrier clients • Étude clients • Écoute clients • Visite d'usine 	<ul style="list-style-type: none"> • Bureau d'études • Service R & D • Chef de projets • Service production • Service marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'un cahier des charges type entre marketing et production • Mise en commun d'un planning des innovations

Concilier des stratégies divergentes

Parfois, les intérêts de chaque direction de l'entreprise peuvent s'entrechoquer, il est alors nécessaire d'analyser les enjeux et les stratégies de chacun afin de trouver un consensus. La matrice des ressources (**fiche action 20.2**) permet de :

- ✓ Identifier tous les acteurs qui participent au blocage.
- ✓ Repérer les objectifs de chaque acteur.
- ✓ Évaluer les ressources ou les pouvoirs de chacun.
- ✓ Analyser la stratégie mise en place par chaque acteur.
- ✓ Percevoir leurs limites et contraintes.
- ✓ Comprendre les intérêts de chacun dans le processus.

Fiche action 20.2 ■ Utiliser la matrice des ressources

Parties prenantes	Objectifs « réels »	Pouvoirs/ Ressources	Contraintes	Stratégie
Directeur général				
Directeur International				
Directeur de la fabrication				
R & D				
Directeur des achats				
Directeur commercial				
Directeur de la communication				
Moi				
Source : Cegos				

► RÉUSSIR LES RÉUNIONS MARKETING

Les principales réunions du service marketing sont :

- ✓ **Les réunions mensuelles d'équipe.** Leur objectif est multiple : entretenir la motivation, informer et faire progresser. Leur durée va de 2 heures à 6 heures maximum.
- ✓ **Les réunions hebdomadaires d'équipe.** Leur objectif est de suivre les résultats et d'informer. Leur durée ne doit pas excéder 1 h 30-2 heures.
- ✓ **Les réunions de débriefing.** Leur objectif est de faire le point d'un projet ou d'une campagne en cours.
- ✓ **Les réunions de préparation du plan marketing.** Leur objectif est de garantir la pertinence, la cohérence et les délais des plans marketing des différents responsables marketing.

Animer la réunion

Le rythme de la réunion dépend de la maîtrise de :

- ✓ L'introduction de la réunion.
- ✓ La progression.
- ✓ La clôture.
- ✓ La gestion du temps.

Introduire la réunion

Le rôle de l'animateur coach est central au démarrage de la réunion, c'est à lui de cadrer dès le départ le temps, les règles du jeu et les points à aborder :

- ✓ Le contexte : pourquoi la réunion, l'environnement du problème à résoudre, le type de réunion.
- ✓ Les objectifs : ce qui doit être vu ou fait à la fin de la réunion.
- ✓ La durée : l'heure de fin, les pauses...
- ✓ Les rôles de chacun : qui intervient, le rapporteur, quand poser les questions...
- ✓ Les règles du jeu : respect des interventions, téléphones mobiles éteints, etc.
- ✓ Les étapes et méthodes de travail.

Cette introduction permet de faire entrer les participants dans la réunion, elle est très courte : environ 10 à 20 min selon le type de réunion.

Faire progresser la réunion

Il s'agit, pour l'animateur coach, de faire respecter les lois de la participation :

- ✓ Rendre actifs les participants : les faire plus participer qu'écouter.
- ✓ Maintenir l'intérêt avec des supports visuels : la durée optimale d'attention soutenue est de 1 h 30, avec des chutes toutes les 20 min.
- ✓ Varier les intervenants ou faire intervenir un des participants.

- ✓ Penser à s'adresser aux participants en utilisant les trois canaux de communication : le visuel, l'auditif et le kinesthésique. C'est-à-dire : parler, montrer par un visuel et faire agir les participants.
- ✓ Encourager la prise de parole.
- ✓ Favoriser la mémorisation des points clés en début de séquence et en conclusion.

Pour l'aider dans l'animation et le respect des thèmes, la **fiche action 20.3** permet de séquencer les thèmes à aborder pendant la réunion en évaluant le temps à y consacrer ainsi que les outils ou méthodes utilisés.

Fiche action 20.3 ■ Déroulement de la réunion

Timing	Objectifs à atteindre	Contenu	Animation & Outils

Une attitude d'écoute active de la part de l'animateur permettra à tous de s'exprimer avec aisance. Pour cela, l'animateur-coach peut :

- ✓ Reformuler.
- ✓ Synthétiser.
- ✓ Questionner.
- ✓ Faire préciser.
- ✓ Solliciter.
- ✓ Recadrer en cas de dérive.
- ✓ Réguler les conflits.
- ✓ Valoriser les acquis du travail de groupe.

Conclure la réunion

Cette phase est importante pour marquer la fin, valoriser tout le travail qui a été fait pendant la réunion et pour lancer les futures actions. Pour cela, l'animateur-coach peut :

- ✓ Rappeler le but.
- ✓ Mettre en évidence les résultats obtenus.
- ✓ Faire valider les décisions prises et faire s'engager les participants : qui fera quoi, comment, quand ?
- ✓ Faire évaluer la production (quantitatif et qualitatif) et la manière d'y parvenir.
- ✓ Prévoir le contrôle des actions à mettre en œuvre.

CONSEILS POUR GÉRER LE TEMPS

- Préciser et respecter l'heure de démarrage et de fin.
- Fixer des horaires qui ne pénalisent pas la gestion du temps des participants.
- Nommer un gardien du temps pendant la réunion.
- Demander si les horaires conviennent et en tenir compte pour les prochaines réunions.

Convaincre : les effets persuasifs

Pour convaincre, il est souvent nécessaire d'être convaincu soi-même, bien sûr, mais cela ne suffit pas toujours. Il faut aussi :

- ✓ Une présentation claire, précise et cohérente.
- ✓ Avoir prévu les principales objections et les réponses correspondantes.
- ✓ Utiliser à bon escient quelques effets de langage : les effets persuasifs.

Les quatre principaux effets persuasifs sont :

- ✓ l'effet de clarté.
- ✓ l'effet d'évidence.
- ✓ l'effet d'engagement.
- ✓ l'effet d'émotion.

Effet de clarté

En quoi consiste-t-il ? Présentez un raisonnement structuré et ordonné autour de plusieurs « points », « aspects » ou « questions » :

- ✓ « Je vois deux raisons principales à... »
- ✓ « Trois critères de choix sont essentiels... »
- ✓ « Si vous ne deviez retenir que trois points... »
- ✓ « Les deux facteurs clés de succès de la campagne sont... »

SON UTILITÉ

- Clarifie ses propres propos.
- Donne du poids à ses arguments.
- Renforce la crédibilité.
- Réduit la déformation des propos.
- Facilite la compréhension.

Cet effet capte l'attention et rassure. Par contre, il faut en éviter la répétition abusive. Les moments clés de son utilisation peuvent être :

- ✓ En début de réunion d'équipe pour annoncer les thèmes à traiter.
- ✓ En réunion de lancement de produit ou de campagne pour en souligner les aspects constructifs.
- ✓ Lors de la présentation du plan marketing pour appuyer sur les principaux objets de menaces, d'opportunités ou de points faibles et forts.
- ✓ En conclusion d'une présentation ou d'une réunion pour rappeler les points essentiels.

Effet d'évidence

À quoi sert-il ? Il évite la démonstration de ce que l'on affirme quand on ne souhaite pas s'étendre sur le sujet ou bien pour répondre rapidement à une objection. Pour cela, mettez en avant une certitude si fortement qu'elle se passe de justification :

- ✓ Mettez une grande assurance dans vos propos, par le ton et la prestance.
- ✓ Ayez soin d'avoir une diction et une articulation assurées.
- ✓ Ayez un vocabulaire centré sur les faits et non sur votre opinion.
- ✓ Introduisez vos phrases par des expressions du type : « Comme vous le savez... » ; « Comme vous vous en doutez... » ; « Nous le savons tous... » ; « Il est évident que... » ; « Par expérience... » ; « Bien entendu... » ; « Cela va de soi que... ».

SON UTILITÉ

- Renforce l'autorité de celui qui s'exprime.
- Annihile toute velléité de rébellion.
- Impose l'évidence.

Comme tout effet oratoire, il ne faut pas en abuser. Les moments clés où un responsable marketing peut l'utiliser :

- ✓ Lors de la présentation de l'analyse de situation dans le plan marketing.
- ✓ En réunion d'équipe pour énoncer un fait avant de passer à un thème qui sera plus développé.
- ✓ En réunion avec l'équipe de vente pour présenter des points connus également des commerciaux.

Effet d'engagement

Comment le produire ? En prenant appui sur les faits ou les opinions supposées de votre interlocuteur :

- ✓ « Comme vous l'avez constaté... »
- ✓ « Vous êtes d'accord avec moi pour reconnaître que... »
- ✓ « Vous avez déjà dû faire l'expérience... »
- ✓ « Vous conviendrez également que... »

SON UTILITÉ

- Multiplie les points d'accord avec ses interlocuteurs.
- A une très forte valeur suggestive.
- Implique l'auditoire.

Le pouvoir de l'engagement est très fort : quand on a pris une position, on a naturellement tendance à se comporter de façon cohérente avec cette position. C'est pourquoi son utilisation permet d'obtenir l'adhésion de l'auditoire la plupart du temps. Par contre, cet effet est à utiliser avec tact et uniquement quand le thème le permet. Quelques occasions pour un responsable marketing :

- ✓ Auprès des forces de vente, pour annoncer la menace que représente un concurrent.
- ✓ Pour évoquer des expériences passées réussies, ou des succès success story.
- ✓ D'entrée de jeu, en réunion d'équipe.
- ✓ Suite à plusieurs interventions de l'auditoire, pour reprendre le fil.

Effet d'émotion

4 fois sur 5, les leaders finissent par un effet d'émotion ! On associe bien trop souvent le sérieux et le vide affectif. Exprimer une émotion, c'est redevenir humain et partager des moments avec son auditoire. Comment le produire ? Il s'agit de faire vibrer son interlocuteur, de partager une émotion avec lui :

- ✓ « Je suis très heureux de travailler avec vous »
- ✓ « Je me sentirais coupable de ne pas insister... »
- ✓ « C'est avec plaisir que... »
- ✓ « Je vous remercie de votre confiance... »

SON UTILITÉ

- Donne de l'émotion à ses présentations.
- Renforce la cohésion d'équipe.
- Permet de sortir du relationnel.

L'effet d'émotion ne peut pas s'inventer à 100 %, il doit être exprimé avec sincérité pour être perçu comme tel et accepté, sinon il fera passer son utilisateur pour un manipulateur. Les occasions pour le responsable marketing sont nombreuses, citons :

- ✓ En début et en fin de réunion d'équipe.
- ✓ Lors de réunion auprès de la force de vente.
- ✓ Aux réunions de management de projet.
- ✓ Pour féliciter la réussite.

Le compte rendu de réunion

Une fois la réunion passée, c'est bien qu'il en reste une trace. Vous pouvez :

- ✓ Organiser un tour de rôle : à chaque réunion un collaborateur s'engage à faire le compte rendu.
- ✓ Faire (ou faire faire) le compte rendu pendant la réunion.
- ✓ Réaliser un compte rendu sous forme de fiche action (**fiche action 20.4**).

Thèmes	Actions	Délais	Qui ?	Degré d'importance

► S’AFFIRMER FACE AUX COMPORTEMENTS DIFFICILES

Ces types de comportements ont tendance à se manifester plus particulièrement en situation de stress ou d'inquiétude. Il ne sert à rien de répondre de la même façon à ces attitudes.

Le développement d'une attitude affirmée, neutre et bienveillante est la meilleure solution.

C'est ce que propose la façon d'être que l'on appelle **assertivité**.



PRINCIPES CLÉS

On peut regrouper les comportements difficiles en trois types d'attitudes :

- La fuite ou la passivité.
- L'attaque ou l'agressivité.
- La manipulation.

Pour y répondre, une seule attitude : l'assertivité. _____

Reconnaître les comportements difficiles

Les trois types de comportements difficiles ont été développés au cours de la vie de l'individu, généralement pour se protéger vis-à-vis des vicissitudes de la vie et pour faire face aux situations inquiétantes pour lui. Chacun d'entre nous a ainsi renforcé une attitude de défense en cas de difficulté. Bien que ces attitudes contiennent aussi beaucoup d'inconvénients, elles restent pour certains un refuge.

L'attitude de passivité

Elle se manifeste par une fuite de l'individu face aux difficultés. Les difficultés les plus fréquentes peuvent être liées à un souci de perfectionnisme ou à une impossibilité de dire « non » (**tableau 20.2**).

Tableau 20.2 ■ Exemples d'attitudes passives

Comportement	Paroles types
<ul style="list-style-type: none"> • Neutralité apparente (ne prend pas parti). • Abnégation. • Modestie. • Esprit de conciliation. • Évite la confrontation et les conflits • Politesse. • Sens de la discipline excessif. • Ne prend pas d'initiative. • Laisse prendre les décisions à sa place. • Ne pose pas de questions, parle peu. • Ne dit jamais non 	<ul style="list-style-type: none"> • Chacun est libre de faire ce qu'il veut. • J'ai peur de le (la) blesser si... • Le chef a dit que... • Vous avez sûrement raison... • Je ne me mêle pas de ce qui ne me regarde pas... • Pas le temps ! • De toute façon, qu'est-ce qu'on y peut ! • Ce n'est pas mon problème. • Je fais ce que l'on me demande.

Le comportement agressif

Avant toute chose, l'individu attaque et lance l'offensive ; il s'impose plus qu'il ne s'adapte. Le problème est plus fort lorsque deux agressifs sont en rivalité.

Exemples d'attitudes (**tableau 20.3**).

Le comportement manipulateur

C'est une attitude utilisée par des personnes qui ont, avant toute chose, peur d'être dévoilée. Souvent, le manipulateur classe ses relations en « ennemi » ou « allié ».

Exemples d'attitudes (**tableau 20.4**).

Tableau 20.3 ■ Attitudes agressives

Comportement	Paroles types
<ul style="list-style-type: none"> • Parle fort, ne maîtrise pas son temps de parole et interrompt les autres. • Fait du bruit quand un autre s'exprime. • Impose son objectif. • À toujours raison. • Arbore un sourire ironique. • Adopte une attitude arrogante ou dédaigneuse. • Fait de grands gestes brusques. • Se montre impatient. • Cherche à déstabiliser son interlocuteur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ca passe ou ça casse. • Mieux vaut être du côté du manche que de la cognée. • « Moi je ». • « Tu... » accusateur. • Vous n'avez rien compris. • Je ne veux pas le savoir. • Démerdez-vous ! • Dans ce monde, il faut savoir s'imposer. • Vous avez tort...

Tableau 20.4 ■ Comportements manipulateurs

Comportement	Paroles types
<ul style="list-style-type: none"> • Dissimule son objectif. • Versatile, car opportuniste. • Se tient en retrait. • Parle peu, par ellipse et insinuation. • Tient des discours différents selon ses interlocuteurs. • Fonctionne en identifiant ses alliés et ses ennemis. • Flatte et complimente volontiers. • Raisonne au deuxième degré. • Lance des rumeurs. • Promet beaucoup, mais tient peu ses promesses. • Utilise des intermédiaires pour faire passer ses messages. 	<ul style="list-style-type: none"> • C'est pour ton bien. • Méfie-toi d'untel... • « Mes chers amis et collègues... » • Untel m'a laissé entendre que... • Vous comprenez ce que je veux dire... • Ne pensez-vous pas que... • Évidemment, ce que je viens de vous révéler est confidentiel.

Utiliser l'assertivité

Les comportements habituels de passivité, agressivité et manipulation sont des réponses traditionnellement apprises, transmises et utilisées par nous pour faire face aux situations tendues, difficiles ou inconnues. Mais leur utilisation n'a pas que des avantages pour l'individu ; au bout d'un certain temps, dans sa vie d'adulte, l'individu ressent la nécessité de se comporter différemment.

L'affirmation de soi, ou assertivité, apporte une façon d'être ferme sans agressivité, une manière d'agir claire et sans sous-entendus. Cette attitude consiste à :

- ✓ S'affirmer de façon constructive.
- ✓ Avoir confiance en soi.
- ✓ Défendre ses droits en respectant ceux des autres.
- ✓ Savoir dire non sans se sentir coupable.
- ✓ Prétendre à sa vérité, ses idées, ses besoins, ses désirs.
- ✓ Développer une communication ouverte.
- ✓ Vivre avec les autres sur la base d'aménagements acceptables par tous.
- ✓ Exprimer ses sentiments et oser dire « je » pour cela.

Résoudre les conflits : le DESC

Un outil d'assertivité, le DESC, permet de construire un dialogue pour résoudre un conflit ou le désamorcer.

Cela consiste à structurer son discours et celui de son interlocuteur de la manière suivante :

D = Décrire les faits. Résumer ou reprendre les faits (et surtout pas les impressions ni les sentiments !) qui sont la cause du conflit.

E = Exprimer son sentiment ou son opinion en parlant bien en son nom, en utilisant le « je ». Après cette étape, il est bon de laisser son interlocuteur s'exprimer et donner son point de vue.

S = Solution à trouver. Il est possible que ce soit l'interlocuteur qui trouve la solution, dans ce cas, tant mieux ! Sinon, il faut en trouver une ensemble ou bien en proposer une.

C = Conséquence positive de la solution. Il est important de formuler la conséquence positive de cette solution, pour l'interlocuteur et pour celui qui mène le DESC.

Fiche action 20.5 ■ Résoudre un conflit avec la méthode DESC

Étapes du DESC	Ce que vous voulez dire	Phrases et expressions assertives
Décrire les faits		
Exprimer ses sentiments		
Laisser s'exprimer votre interlocuteur		
Solution à trouver		
Conséquence positive		



Au confluent de plusieurs directions et services, et sans lien hiérarchique avec eux, le marketing joue un rôle évident d'animateur-coach pour convaincre, renforcer les relations et faire progresser les synergies.

Chapitre 21

Être... maître de son temps

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Comment gérer ses priorités ?
- ◆ Comment se débarrasser des « mangeurs de temps » ?
- ◆ Comment hiérarchiser l'urgent et l'important ?
- ◆ Comment tirer parti de l'analyse d'une journée ?
- ◆ Quels sont les outils d'aide à la gestion du temps ?
- ◆ Quel temps réaliste doit-on consacrer aux actions marketing ?
- ◆ Que peut-on déléguer et comment ?

► GÉRER SON TEMPS



PRINCIPES CLÉS

Les cinq lois fondamentales de la gestion du temps :

- Affecter un budget temps à chaque activité.
- Être réaliste dans l'évaluation du temps.
- Privilégier des séquences de travail homogènes.
- Privilégier l'essentiel.
- Hiérarchiser les tâches par priorité selon l'urgence et l'importance.

Établir son budget temps

Les gens organisés consacrent beaucoup de temps à la planification. Ce temps n'est jamais perdu car il permet d'en gagner par la suite. Il s'agit de trouver une organisation et un rythme de travail applicable sur le long terme et non simplement sur une journée.

Pour cela, analysez l'utilisation que vous faites de votre temps. Préparez un journal de bord divisé en tranches de trente minutes sur lequel vous inscrivez tout ce que vous faites. Vous pourrez ainsi déterminer le temps que vous

consacrez à des tâches fondamentales et celui que vous perdez en tâches inutiles ou moins importantes à vos yeux.

- ✓ Réalisez une fiche par jour, relevez ainsi le temps passé à vos activités pendant une semaine ou sur un mois.
- ✓ Regroupez vos activités par famille, par exemple : Transports ; Détente ; Sport ; Travail ; Famille ; Sommeil ; etc.
- ✓ Pour analyser le temps passé aux différentes missions et tâches dans votre travail, regroupez-les également par famille : Veille marketing ; Réunions ; Management ; Reporting et comptes rendus ; Analyse de tableaux de bords ; Pilotage de prestataires externes ; Liens avec les commerciaux, etc.
- ✓ Additionnez les temps passés par famille, par journée, par semaine et sur le mois ; établissez une fiche (**fiche action 21.1**).

La valeur relative obtenue va vous servir de taux d'indicateurs (**fiche action 21.2**).

Fiche action 21.1 ■ Analyse du temps passé

Temps	Activités	Famille d'activités
5 h 30-6 h		
6h-6h30		
6 h 30-7 h		
7 h-7 h 30		
7 h 30-8 h		
8 h-8 h 30		
8 h 30-9 h		
9 h-9 h 30		
9 h 30-10 h		
10 h-10 h 30		
10 h 30-11 h		
11 h-11 h 30		
11 h 30-12 h		
12 h-12 h 30		
12 h 30-13 h		
13 h-13 h 30		
13 h 30-14 h		
14 h-14 h 30		
14 h 30-15 h		
15 h-15 h 30		
15 h 30-16 h		
16 h-16 h 30		
16 h 30-17 h		
17 h-17 h 30		
17 h 30-18 h		
18 h-18 h 30		
18 h 30-19 h		
19 h-19 h 30		
19 h 30-20 h		
20 h-20 h 30		
20 h 30-21 h		
21 h-21 h 30		
21 h 30-22 h		
22 h-22 h 30		
22 h 30-23 h		
23 h-23 h 30		
23 h 30-24 h		

Être... maître
de son temps

► Gérer son temps

S'organiser

Déléguer

Fiche action 21.2 ■ Analyse par famille d'activités

Famille d'activités	Temps passé	Valeur relative
Total activités	heures	100 %

Les indicateurs de taux d'activités

Toute analyse efficace suppose de disposer d'indicateurs aisément chiffrables à partir des données collectées. Tous ces indicateurs se calculent à partir des données regroupées par famille. À partir de ces indicateurs, il est possible de repérer les activités les plus significatives de notre métier et celles que nous privilégions.

Le mode de calcul est le suivant :

$$\text{Taux d'activité} = \frac{\text{Temps consacré à la famille d'activité} \times 100}{\text{Durée totale de la journée (semaine ou mois)}}$$

En analysant votre budget temps en pourcentage vous pourrez mieux visualiser l'importance de temps accordée à vos différentes activités. Vous pourrez mieux vous questionner pour rééquilibrer les durées.

Trois taux d'activités sont particulièrement intéressants à analyser car ils sont souvent « mangeurs de temps ».

Le taux d'activités imprévues

Il mesure la maîtrise de l'utilisation de son temps. Bien sûr, il est fortement conditionné par la nature de vos activités. Cependant, l'enjeu est le même pour tous : faire baisser le pourcentage d'imprévu pour plus d'efficacité dans la gestion de son temps. Le calcul de ce temps vous permet de planifier un budget temps pour absorber les imprévus et d'organiser votre journée en en tenant compte.

Si ce taux vous paraît trop élevé ou si vous constatez au fil du temps une dégradation, déterminez la nature des imprévus auxquels vous êtes confronté. Envisagez des actions correctrices pour les éviter si vous le pouvez ou les prévoir s'ils sont inévitables.

Le taux d'activités urgentes

Ce pourcentage de temps consacré à des activités urgentes vous fournit une quantification du temps que vous consacrez à des activités qui ne peuvent être reportées et que vous devez réaliser immédiatement.

À votre avis :

- ✓ Quelles sont celles que vous pouvez prévoir et anticiper ?
- ✓ Quelle est la part de ce taux liée à la nature de votre activité et celle liée à votre fonctionnement personnel ?

Le taux d'activités déléguables

Si certaines activités sont déléguables, analysez pourquoi vous ne les avez pas déléguées :

- ✓ Surcharge des collaborateurs.
- ✓ Attrait personnel pour la mission.
- ✓ Manque de préparation.

Analyse de la fiche d'activités

Au regard de ces taux d'activités et de ceux liés à votre métier, répondez à ces questions :

- ✓ Quels sont les pourcentages significatifs/non significatifs de vos habitudes ?

- ✓ Êtes-vous satisfaits de votre gestion actuelle du temps ?
- ✓ Si non, que souhaitez-vous changer ?
- ✓ Quels pourcentages souhaitez-vous modifier (diminuer, augmenter) ?
- ✓ Quelles actions comptez-vous mettre en œuvre ?
- ✓ Quels nouveaux taux souhaitez-vous obtenir pour ces activités ?
- ✓ Avez-vous identifié sur quelles activités sera reporté le temps gagné ?
- ✓ Y a-t-il des activités nouvelles que vous voulez intégrer à votre gestion du temps ?

Définir ses priorités

Trois sortes de priorités sont à prendre en compte : les priorités de votre fonction dans l'entreprise, vos priorités professionnelles et vos priorités personnelles. La première question à vous poser est : « Parmi ces trois priorités, laquelle est la plus importante pour moi ? » ; la deuxième question : « Est-ce que j'y consacre le temps souhaité ? ».

Les priorités de sa fonction

Pour identifier la raison d'être de votre fonction, posez-vous les questions suivantes (**fiche action 21.3**).

Cette analyse vous permet d'identifier si vous êtes en phase avec les priorités attribuées à votre fonction. Si vous sentez un décalage, il est possible que votre gestion du temps en soit altérée. Plusieurs cas peuvent se présenter :

- ✓ Vous n'avez pas identifié les priorités de votre fonction et vous consacrez plus de temps et d'énergie à des tâches moins attendues.
- ✓ Vous avez identifié les priorités, mais vous ne les partagez pas, alors vous consacrez votre temps à ce qui vous plaît mais non à ce qu'on attend de vous.

Fiche action 21.3 ■ Repérer les priorités de sa fonction

Les priorités	Vos réponses	En quoi y participez-vous ?
Quelle est la finalité de votre fonction ?		
Qu'attend-on de vous ?		
Que manquerait-il à la société si on supprimait votre poste ?		
Qu'est-ce qui différencie votre fonction de celle de vos collaborateurs ?		
Pourquoi ce poste a-t-il été créé ?		

- ✓ Vous avez identifié les priorités, vous les partagez, mais vous n'arrivez pas à gérer votre temps efficacement : vous avez certainement des priorités personnelles ou professionnelles qui ne cadrent pas avec celles de votre fonction.

Vos priorités professionnelles

Vos priorités professionnelles dépassent peut-être le cadre de votre fonction actuelle. Le temps dont vous disposez n'est pas seulement destiné à conduire de façon satisfaisante les responsabilités qui vous sont confiées, il est aussi le temps pour vos projets.

Le plus important à définir est ce pourquoi vous n'êtes pas en train de réaliser vos souhaits professionnels. Repérez ce qui vous en empêche : sont-ce les priorités de votre fonction actuelle ou des priorités personnelles qui font obstruction (**fiche action 21.4**) ?

Vos priorités personnelles

La gestion du temps n'est pas qu'une affaire de comptabilité de temps passé et temps souhaité, c'est aussi une manière de gérer sa vie, son stress, ses émotions et son devenir personnel. Aussi, voici quelques

Fiche action 21.4 ■ Ses priorités professionnelles

Les priorités	Vos réponses	Où en êtes-vous de la réalisation ?
Que signifie pour vous réussir professionnellement ?		
Où aimeriez-vous être dans 2 à 5 ans ?		
Où aimeriez-vous être dans 10 ans ?		
Quel nouveau rôle voulez-vous jouer ?		

questions qui vous permettront de cerner ce qui est très important pour vous, que vous ne devez pas sacrifier (**fiche action 21.5**) :

- ✓ Qu'est-ce qui compte pour vous plus que tout le reste dans la vie ?
- ✓ Quels sont les valeurs, les principes les plus importants pour vous (famille, travail, réussite, épanouissement intellectuel, développement personnel ou spirituel, etc.) ?
- ✓ Qu'est-ce que vous n'êtes pas prêt à sacrifier à votre activité professionnelle ?
- ✓ Qu'est-ce qui continue à vous motiver dans la vie ?
- ✓ Qu'est-ce qui donne un sens à votre vie ?

Maintenant, compte tenu de votre organisation actuelle, de l'ensemble de vos activités et missions, évaluez votre capacité à réaliser vos priorités personnelles :

- ✓ Évaluez l'importance de vos priorités de 1 à 3 : 3 étant très important.
- ✓ Évaluez le degré d'atteinte de vos priorités : 1 = tout à fait atteint ; 2 = en grande partie atteint ; 3 = peu atteint ; 4 = pas du tout commencé.

Fiche action 21.5 ■ L'évaluation de ses priorités personnelles

Vos priorités personnelles	Degré d'importance de vos priorités	Degré d'atteinte de vos priorités	Plan d'action

Le degré 4 correspond à un projet resté à l'état de rêve : évaluez votre capacité et votre motivation à pouvoir le réaliser et osez choisir de l'abandonner s'il est irréalisable en l'état actuel des choses ou osez vous lancer dans l'action s'il est envisageable.

Repérer les « mangeurs de temps »

Malgré toute l'analyse que vous venez de faire, il reste des sollicitations imprévisibles ou prévisibles qui viennent « grignoter » votre budget temps. Nous les appelons « mangeurs de temps », « chronophages » ou encore « croque-temps ».

Le temps passé à ces mangeurs de temps n'est souvent pas souhaité ni évalué dans sa gestion du temps, on y consacre du « temps masqué ». Nous vous proposons de les identifier, d'en mesurer le temps consacré sur une journée, par exemple. Puis établissez le score de ces mangeurs de temps : quel est le champion ?

Nous distinguons deux types de mangeurs de temps : les mangeurs de temps externes, qui sont des sollicitations venant de l'extérieur et les mangeurs de temps internes qui sont propres à notre fonctionnement.

Lorsque vous avez identifié les champions parmi vos mangeurs de temps externes (**fiche action 21.6**), identifiez les champions parmi vos mangeurs de temps internes (**fiche action 21.7**) et observez s'il y a un lien entre votre fonctionnement et les dérives observées.

Être... maître
de son temps

Gérer son temps

S'organiser
Déléguer

Fiche action 21.6 ■ Repérer les mangeurs de temps externes

Les mangeurs de temps externes	Temps passé	Score
Appels téléphoniques : trop longs, imprévus, mal ciblés, répartis sur toute la journée, demandes de renseignements mal dirigés.		
Collaborateurs (collègues, subordonnés, hiérarchie) entrant à l'improviste, cherchant à vous repasser les problèmes, bavardages, etc.		
Visiteurs (clients, fournisseurs) venant à l'improviste.		
Personnel insuffisant, insuffisamment formé, non compétent ou non polyvalent.		
Réunions : trop fréquentes, trop longues, mal préparées, présence non indispensable.		
Entretiens : mal préparés, interrompus.		
Repas d'affaire : trop fréquents, trop longs, pas toujours justifiés.		
Hiérarchique : sa mauvaise organisation.		
Déplacements : longs, fréquents, non indispensables.		
Importance des documents qui doivent être consultés chaque jour (courriers, notes, rapports).		
Rapports : importance des documents qui doivent être réalisés régulièrement (notes, statistiques, états, rapports).		
Définition de poste : mauvaises définitions des rôles et des fonctions.		
Procédures : absence de procédures claires ou au contraire procédures trop contraignantes et longues.		
Information et communication insuffisantes.		
Qualité : Répétition d'incidents critiques, de pannes.		
Temps morts et attentes.		
Causes diverses extraprofessionnelles (démarches administratives, interruption par la famille, rendez-vous médecins, sport, enfants, etc.)		
Autres.		

Fiche action 21.7 ■ Repérer les mangeurs de temps internes

Les mangeurs de temps internes	Temps passé	Score
Objectifs insuffisamment précis, priorités pas claires.		
Centres d'intérêt trop nombreux, dispersion.		
Absence de planification du travail.		
Absence de délais auto-imposés.		
Mauvaise estimation des temps nécessaires.		
Non-utilisation de l'agenda.		
Politique de la porte-ouverte, disponibilité.		
Perfectionnisme : vouloir que tout soit nickel dans le moindre détail.		
Insuffisante délimitation des responsabilités des membres de son équipe (chevauchement, vacances).		
Manque d'ordre et d'organisation (bureau submergé, mauvais classement).		
Délégation insuffisante, mal préparée.		
Tableaux de bord et outils de contrôle insuffisants.		
Difficulté à dire « NON », vouloir faire plaisir.		
Décisions prises trop rapidement.		
Prise de décisions trop différées.		
Retard dans le traitement des conflits.		
Fatigue physique, stress, surmenage.		
Insuffisante prévention des problèmes, fréquence des urgences.		
Manque de discipline personnelle, remise à plus tard des tâches importantes.		
Importance des travaux en cours.		
Interventionnisme : trop de travaux d'exécution par rapport à ses attributions, contrôle trop fréquent.		
Informations données insuffisantes.		
Autres.		

Planifier ses activités

Bien gérer son temps nécessite d'anticiper le futur proche et les activités à venir prévisibles.

La première chose à faire est, bien sûr, d'utiliser un agenda.

Planifier sur l'année

La deuxième chose à faire est moins évidente : planifier sur une année les activités répétitives et les délais de remise de rapport ou de fin d'activité « au plus tard ». Ceci permet une vue globale sur l'année (**fiche action 21.8**). Un responsable marketing peut ainsi insérer les activités ponctuelles parmi les activités courantes (pilotage) :

- ✓ Préparation de l'analyse pour le plan marketing.
- ✓ Réalisation du plan marketing annuel.
- ✓ Organiser la mise en production.
- ✓ Plan de campagne de communication.
- ✓ Préparer, piloter et suivre la présence aux salons.
- ✓ Négocier les référencements.
- ✓ Phase d'achat chez les fournisseurs.
- ✓ Congrès annuel avec les commerciaux.
- ✓ Réunions d'équipe.
- ✓ Comité de direction.
- ✓ etc.

Étape 1 : évaluez le temps que vous passez actuellement pour chacune de ces missions. Retrouvez en chapitre 1 le détail des activités pour chacune de ces missions.

Étape 2 : définissez votre objectif en valeur relative pour chacune des missions de façon à vous rapprocher du temps théorique idéal.

Étape 3 : évaluez en nombre de jours le temps alloué à chacune des missions et planifiez sur l'année des plages de temps à y consacrer en fonction notamment de :

Fiche action 21.8 ■ Planifier son activité sur l'année

Missions	Temps théorique*	Votre répartition actuelle	Votre objectif	Votre objectif en nombre de jours
Veille et études	10 %			
Diagnostic	5 %			
Choix stratégiques	5 %			
Recommandations	5 %			
Pilotage de l'activité	60 %			
Suivi, contrôle	15 %			
Total	100 %	100 %	100 %	215

* Temps théorique pour une fonction de Chef de produit ou de responsable marketing ayant une gamme de produit ou une marque à gérer. Pour un directeur marketing ou un chef de groupe ayant plusieurs gammes ou marques à consolider les temps attribués au diagnostic et aux choix stratégiques seront plus importants, au détriment du pilotage de l'activité (qui est déléguée aux chefs de produits). Ce temps a été évalué à partir d'un échantillon de chefs de produits et responsables marketing.

- ✓ Remise du plan marketing.
- ✓ Revue de marque.
- ✓ Date de lancement de nouveau produit.
- ✓ Saisonnalité du marché.

Planifier la semaine

Planifiez votre semaine en gardant des plages vides surtout en milieu et fin de semaine, afin d'avoir une marge de manœuvre pour reporter les activités qui ont été interrompues par un imprévu ou celles qui ont demandé plus de temps que prévu (**fiches action 21.9** et **21.10**).

- ✓ Évaluez le temps à passer pour chaque activité.
- ✓ Évaluez du temps pour les « mangeurs de temps » et les imprévus.
- ✓ Évaluez l'importance et l'urgence des activités envisagées.

Être... maître
de son temps



Gérer son temps

S'organiser
Déléguer

Fiche action 21.9 ■ Planifier la semaine

	Lundi	Mardi	Mercredi	jeudi	Vendredi
8 h-10 h					
10 h-12 h					
12 h-14 h					
14 h-16 h					
16 h-18 h					
18 h-20 h					
Analyse journée					

Fiche action 21.10 ■ Évaluer les activités de la semaine

Activités	Temps nécessaire	Délai au plus tard	Importance	Urgence

Planifier la journée

Prenez l'exemple d'une journée à venir et construisez un tableau en utilisant la **fiche action 21.11**. Cette fiche action permet non seulement de planifier sa journée mais aussi d'en tirer un enseignement par une analyse comparative du prévu et du réalisé.

Un code couleur permet de visualiser l'importance et/ou l'urgence de l'activité, ou bien la famille d'activités à laquelle elle appartient.

Fiche action 21.11 ■ Planifier et analyser sa journée

Horaires	Activités	Temps prévu	Temps réel
7 h 30-8 h			
8 h-8 h 30			
8 h 30-9 h			
9 h-9 h 30			
9 h 30-10 h			
10 h-10 h 30			
10 h 30-11 h			
11 h-11 h 30			
11 h 30-12 h			
12 h-12 h 30			
12 h 30-13 h			
13 h-13 h 30			
13 h 30-14 h			
14 h-14 h 30			
14 h 30-15 h			
15 h-15 h 30			
15 h 30-16 h			
16 h-16 h 30			
16 h 30-17 h			

Fiche action 21.11 (suite) ■ Planifier et analyser sa journée

Horaires	Activités	Temps prévu	Temps réel
17 h-17 h 30			
17 h 30-18 h			
18 h-18 h 30			
18 h 30-19 h			
19 h-19 h 30			
19 h 30-20 h			
20 h-20 h 30			
Les imprévus Plan de progrès :	Les mangeurs de temps Plan de progrès :		
Ce qui m'a fait plaisir Plan d'actions :	Ce qui est à reporter Plan d'actions :		

Analyser la journée

- ✓ Prévoyez un plan de progrès pour mieux gérer les imprévus : Est-ce un imprévu qui risque de se reproduire ? Par exemple, un incident qualité sur votre gamme de produit. Votre plan de progrès consistera à le prévoir, même si vous ne souhaitez pas en rencontrer d'autres.
- ✓ Prévoyez un plan de progrès pour mieux diminuer les mangeurs de temps : imposez-vous une discipline de fer, si nécessaire !

- ✓ Identifiez ce qui vous a fait plaisir dans la journée : observez quels sont les types d'actions ou de relations qui vous motivent de façon à avoir au moins un sujet de satisfaction dans la journée et, si possible, plusieurs. Votre plan d'actions consistera à planifier chaque jour des activités motivantes.
- ✓ Quant à ce qui reste à reporter : soyez vigilant à ce que ce ne soit pas reporté sans fin. Imposez-vous des tranches de temps « vides ».

► S'ORGANISER



PRINCIPES CLÉS

Avant de s'engager dans une mission et d'investir du temps, il est souhaitable de pouvoir répondre à ces quatre questions :

- Quel est l'objectif de cette mission ?
- Comment contribue-t-elle à réaliser les objectifs de la direction marketing ou ceux de l'entreprise ?
- Quelle est la priorité dans cette mission ?
- Quels sont les résultats que nous obtiendrons à court et moyen terme ? _____

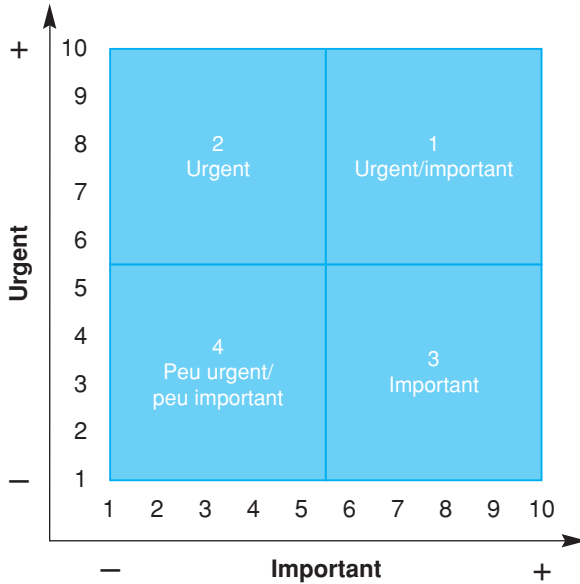
Hiérarchiser l'urgent et l'important

Toutes vos activités ne nécessitent pas d'être prioritaires au même niveau, certaines le sont plus que d'autres. Un moyen de déterminer la priorité de vos activités est d'en mesurer le degré d'importance (pour vous ou pour l'entreprise) et le degré d'urgence.

Pour cela :

- ✓ Listez les activités que vous devez réaliser pour la semaine à venir.
- ✓ Classez-les de 1 à 10, par ordre croissant d'importance, sans ex-aequo : 1 = peu important et 10 = très important.
- ✓ Classez-les par ordre croissant d'urgence, sans ex-aequo : 1 = peu urgent et 10 = très urgent.
- ✓ Placez vos activités sur la **fiche action 21.12.**

Fiche action 21.12 ■ Analyse de l'urgence et l'importance



- ✓ **Urgent/important** : à traiter avant toute autre activité.
- ✓ **Urgent** : à planifier en deuxième priorité.
- ✓ **Important** : à planifier en évitant de les reporter au profit d'urgences qui s'entassent. Généralement, ce sont des activités d'avenir, de réflexion, d'anticipation, elles sont souvent reléguées derrière les urgences du quotidien, ce qui est un piège pour la fonction marketing ! Pour éviter les dérives, fixez-vous un délai de réalisation, découpez l'activité en étapes de réalisation et, si possible, délégez certains aspects du projet.
- ✓ **Peu urgent et peu important** : essayez dans la mesure du possible de déléguer. Prévoyez du temps pour les traiter car vous risqueriez de les reporter sans arrêt au profit des activités plus urgentes et plus importantes !

Piloter les actions marketing

Pour mener à bien toute votre gestion du temps, prévoyez des délais réalistes pour chacune de vos activités. Pour cela, listez l'ensemble de vos missions et vos principales activités et attribuez-leur une durée, en vous inspirant de la **fiche action 21.13**.

S'organiser au quotidien

Les conseils pratiques de la gestion du temps sont toujours d'actualité et bons à se remémorer :

Ranger son bureau

Ces quelques conseils ne sont pas spécifiques aux services marketing :

- ✓ Débarrassez votre bureau de tout document, des papiers autres que ceux concernant le projet en cours.
- ✓ Rangez-le tous les jours.
- ✓ Conservez en permanence vos plans de travail aussi dégagés que possible.
- ✓ Maintenez vos tiroirs en ordre.
- ✓ Rangez stylos, crayons... au même endroit, à portée de main.
- ✓ Les documents utilisés quotidiennement doivent être placés près du bureau.

Ranger son bureau électronique

L'usage de plus en plus fréquent de l'ordinateur dans notre vie professionnelle nécessite une organisation efficace :

- ✓ Une fois par mois, supprimez de votre ordinateur tout document devenu inutile.
- ✓ Organisez un système de classement adapté à votre activité.
- ✓ Classez tous vos fichiers dans des dossiers.
- ✓ Utilisez des noms de fichiers facilement repérables.
- ✓ Traitez les mails quotidiens le plus rapidement possible.
- ✓ Mettez un système au point pour tenir à jour toute la paperasse.
- ✓ Surlignez vos documents pour pouvoir les relire plus rapidement.
- ✓ Revoyez votre système de classement tous les 2 ou 3 mois.

Fiche action 21.13 ■ **Budgéter un temps aux activités marketing**

Actions marketing	Durée moyenne observée	Votre temps passé
Identifier les informations disponibles et leurs sources dans l'entreprise.	1/2 journée	
Réaliser une matrice d'aide à la décision.	4 heures	
Réaliser un brief d'études.	3 heures	
Réaliser une analyse comparative de la concurrence.	2 à 4 jours selon le nombre de critères et de concurrents à analyser	
Réaliser un diagnostic de situation, à partir de données existantes.	1/2 à 2 journées selon l'importance des données et des enjeux	
Définir sa stratégie de communication.	1 à 2 journées selon le degré stratégique	
Définir la cible, l'objectif et le contenu d'un mailing.	1/2 à 1 journée	
Créer de toutes pièces un tableau de bord pour mesurer les actions de marketing opérationnel.	2 heures à 4 heures	
Préparer la présentation de son plan marketing au comité de direction.	1 journée	
Réaliser un argumentaire produit.	1/2 à 1 journée	
Réaliser un script téléphonique.	1/2 à 1 journée	
Valider une méthode de ciblage client.	1/2 journée à 2 journées	
Identifier les moments magiques de la relation client dans son entreprise.	2 jours	
Source : adapté de <i>Le Marketing orienté résultats</i> d'Y. Lebon et N. Van Laethem, Dunod, 2003.		

Téléphoner

Le téléphone est un outil efficace et fait partie de notre quotidien. Mal utilisé, il devient chronophage ; ces quelques conseils permettent de mieux organiser son temps au téléphone :

- ✓ Prévoyez dans la journée un moment précis réservé aux coups de téléphone.
- ✓ Dressez la liste des appels à passer dans la journée.
- ✓ Préparez un entretien téléphonique important comme une réunion.
- ✓ Affectez un ordre de priorité à vos appels.
- ✓ Branchez le haut-parleur et poursuivez une tâche en attendant la réponse.
- ✓ Utilisez une boîte vocale.
- ✓ Répondez au téléphone.
- ✓ Fixez-vous un temps limité.
- ✓ Si vous demandez à être rappelé, précisez l'heure qui vous convient le mieux.
- ✓ Lorsque vous êtes occupé, il est plus sage de transférer vos appels sur un autre poste.
- ✓ Sachez conclure une conversation téléphonique.

Mail(er)

Entre les listes de diffusion, les mails généraux adressés à toute l'entreprise et ceux qui vous sont particulièrement destinés, vous devez faire le tri :

- ✓ Moins vous en envoyez, moins vous en recevez.
- ✓ Attention aux listes de diffusion.
- ✓ Archivez et nettoyez régulièrement (1 fois par semaine).
- ✓ Consultez 2 fois par jour et non pas en permanence.
- ✓ Utilisez un système de tri pour traiter les mails indésirables.

Se protéger des interruptions

Les périodes continues de travail permettent d'être plus efficaces, pour cela évitez au maximum les interruptions :

- ✓ Faites filtrer vos appels.
- ✓ Saisissez votre téléphone pour signifier la fin d'un entretien.
- ✓ Si on vous suit dans votre bureau, ne vous asseyez pas.
- ✓ Adoptez une attitude corporelle négative pour faire barrière aux intrusions.
- ✓ Tournez la tête vers le visiteur mais pas la totalité du corps.
- ✓ Garder le stylo à la main marque la volonté de ne pas être dérangé.
- ✓ En cas de rencontre fortuite, restez debout pour pouvoir vous échapper plus facilement.

Travailler avec l'assistant marketing

L'assistant marketing est le plus proche collaborateur du responsable marketing ; il est important de lui faciliter son travail :

- ✓ Lui laisser systématiquement 24 heures ou 48 heures pour traiter un dossier.
- ✓ Faire le point avec lui 1 fois par mois (ou plus souvent).
- ✓ Plutôt que de le déranger 3 à 4 fois par jour, prévoyez une micro réunion avec les différents points à traiter.
- ✓ Donnez-lui clairement vos consignes et vos habitudes de travail.

► DÉLÉGUER

Rêver : les cinq étapes de la délégation

Les cinq étapes de la délégation font rêver !

- ✓ **Raison d'être** : définir l'objet et le cadre de la délégation. Délimitez bien la mission à déléguer, en durée, en délai à respecter et en termes de tâches à réaliser. Plus les contours en seront clairs et plus la délégation sera bien menée. Cette étape vous permet d'établir pour-quoi et à qui vous déléguez l'activité.



PRINCIPES CLÉS

Déléguer, c'est :

- **Confier** de manière temporaire.
- À un **collaborateur**.
- La réalisation d'**objectifs** négociés.
- En lui laissant une **autonomie** réelle de moyens et méthodes.
- Tout en étant **coresponsable**.
- À l'intérieur d'un **cadre défini** (contrat). _____

Fiche action 21.14 ■ Raison d'être de la délégation

Les critères de délégation	Vos réponses
Pourquoi déléguer ?	
<ul style="list-style-type: none"> • Faire face à une charge de travail excessive • Développer les compétences • Augmenter l'initiative • Permettre l'épanouissement des collaborateurs • Développer la motivation • Consacrer plus de temps à ses activités stratégiques • Pallier une absence 	
À qui déléguer ?	
<ul style="list-style-type: none"> • L'objet de la délégation est en rapport avec les compétences du collaborateur • Degré de confiance • Degré d'autonomie et de prise d'initiative • Disponibilité • Motivation • Degré de prise de décision 	

- ✓ **Énoncer** : formaliser les modalités sous forme de contrat. Établissez un contrat de délégation ou une fiche de mission.
- ✓ **Valoriser** : établir une relation gagnant-gagnant. La délégation n'est pas la poubelle, l'activité déléguée peut être porteuse de sens et de motivation pour le collaborateur qui en aura la charge.
- ✓ **Évaluer** : suivre les indicateurs de résultats. À quoi verrez-vous la réussite de la mission ? Ayez des indicateurs de suivi factuels, précis, chiffrés et communiquez-les au collaborateur à qui vous déléguez.

Fiche action 21.15 ■ Évaluer la délégation

Critères d'évaluation	Vos réponses
Les objectifs de la mission	
<ul style="list-style-type: none"> • Quel est l'objectif à atteindre ? • Sur quels indicateurs puis-je me baser ? • Quelles sont les principales étapes à échéancer ? • Quelles ressources dois-je rendre accessibles à l'intéressé ? • Quels sont les résultats intermédiaires attendus ? 	
Mon implication	
<ul style="list-style-type: none"> • Comment puis-je suivre la délégation sans interférer ? • Quel est mon niveau de disponibilité ? • Dois-je prévoir des comptes rendus oraux ou écrits ? • Que ferai-je si l'échec apparaît ? 	
L'implication du collaborateur	
<ul style="list-style-type: none"> • Quelles marges d'erreur sont tolérables ? • Quel est son point de vue ? • Faut-il revoir son degré d'autonomie ? • Quelles sanctions positives faut-il envisager ? 	

- ✓ **Restituer** : faire le point en tenant compte de tous les aspects. Pensez à un entretien de synthèse sur la mission une fois qu'elle est terminée. Faites savoir les réussites, sachez féliciter quand c'est nécessaire !

Déléguer en gérant son temps

Déléguer fait gagner du temps, mais il y a du temps à consacrer à la délégation. Ceci est trop souvent oublié !

Fiche action 21.16 ■ Déléguer en gérant son temps

Conditions à remplir	Conséquences en cas de non-respect	Votre plan d'actions
Accepter d'investir du temps en information et formation.	Ne pas se dégager du temps en continuant à faire soi-même.	
Identifier les activités déléguables.	Se disperser. Privilégier l'accessoire au cœur de la fonction.	
Évaluer l'importance de la mission.	Contrôles informels trop fréquents.	
Adapter l'autonomie accordée, la fréquence du suivi et les modalités d'aide au degré d'autonomie du collaborateur.	Surinvestir du temps en cas de sous-évaluation. Générer l'urgence et investir dans les actions correctrices en cas de surévaluation.	
Formaliser la délégation dans un entretien.	Gérer ponctuellement et de façon informelle les demandes du collaborateur.	
Effectuer un premier suivi à échéance rapprochée.	En cas d'incompréhension, le collaborateur investit du temps « à perte ».	
Informers les partenaires sur la délégation.	Continuer à gérer les sollicitations concernant la mission déléguée.	



Gérer son temps, c'est replacer à chaque instant, ici et maintenant, ses priorités, ses rêves et ses joies.

Chapitre 22

Être créatif pour innover

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Quelles techniques utiliser pour renforcer sa propre créativité ?
- ◆ Comment développer son imagination ?
- ◆ Quelles méthodes utiliser pour favoriser la créativité dans l'entreprise ?
- ◆ Comment réussir une réunion de brainstorming ?
- ◆ Comment mener une séance de créativité ?

▶ RENFORCER SA CRÉATIVITÉ



PRINCIPES CLÉS

- Favoriser le contact entre des zones cérébrales éloignées les unes des autres, ce qui n'est pas habituel pour un esprit logique.
- Mobiliser les deux hémisphères du cerveau : le droit pour imaginer, le gauche pour rationaliser.
- La créativité consiste à faire naître une idée nouvelle, alors que l'innovation est l'application pratique de l'idée nouvelle.
- Le processus de créativité nécessite des phases de divergence et des phases de convergence.

Par habitude, notre cerveau emprunte toujours les mêmes chemins de pensée. C'est pourquoi, lorsque nous voulons trouver de nouvelles idées, nous devons faire se connecter entre eux des circuits neuronaux qui ne se rencontrent pas habituellement. Nous devons alors « sortir du cadre » et nous « déconditionner ».

Mobiliser nos deux cerveaux

Nous devons également mobiliser les deux hémisphères de notre cerveau, le droit et le gauche. Nous savons, depuis les travaux de Sperry, prix Nobel de médecine en 1981, que notre cerveau est divisé en deux hémisphères : le gauche (analyse, logique et raisonnement) et le droit (émotions, intuitions et sensations).

De l'insatisfaction à la découverte

La créativité n'est pas l'innovation... Dans le parcours de recherche d'idées nouvelles se mêlent les facultés analytiques, logiques, organisationnelles autant que les potentialités créatrices et les phénomènes psychosociologiques du groupe.

La créativité est une attitude qui ne se contente pas de ce qui existe, mais qui pousse l'individu à inventer autre chose. Il y a, dans cet état d'esprit une part d'insatisfaction. Il arrive parfois qu'elle accapare tout l'individu, « elle lui prend la tête » jusqu'à la solution libératrice. Avant d'arriver à la découverte, la création a pris bien des chemins détournés et aléatoires. Reproduire artificiellement ce parcours, de l'insatisfaction à la nouvelle solution, est le processus général de la créativité, c'est-à-dire un ensemble de techniques qui tendent à reproduire artificiellement et volontairement le processus normalement aléatoire de la découverte.

Divergence et convergence

Le processus de la créativité alterne des phases de divergence et des phases de convergence qui permettent d'aboutir à la concrétisation d'une idée et qui forment les deux dynamiques de la créativité. Ces deux étapes doivent être gérées séparément, même si certains aspects rationnels apparaissent dans la phase de divergence.

- ✓ La richesse de la divergence (quantité d'idées) fournit la matière à la convergence.
- ✓ Divergence et convergence sont antagonistes : il est impossible de diverger et de converger simultanément.
- ✓ La logique de la divergence est celle du cerveau droit : logique associative.
- ✓ La logique de la convergence est celle du cerveau gauche : logique d'abstraction.

Vous l'avez compris, pour être créatif, il faut se déconditionner, faire fonctionner les deux parties du cerveau. Mais attention : tout ceci ne doit pas être une contrainte et tous les exercices qui vous sont proposés doivent pouvoir vous amuser et vous faire découvrir une autre partie de vous-même, jusque-là peu exploitée.

La technique du rêve éveillé

Chacun l'a déjà expérimenté : lorsqu'on rêve, les lieux comme les personnages sont différents, ils se transforment et rien ne se déroule logiquement. Les étapes du rêve éveillé sont :

✓ **Se plonger dans un état de semi-conscience.**

Pour cela, détendez-vous. Vous pouvez vous relaxer assis, les deux jambes posées au sol et les mains sur les cuisses, imaginez que votre cerveau est en coton, ou est un nuage et videz-le de toute pensée.

✓ **Laisser aller son imagination.**

Vous pouvez partir d'un souvenir extraordinaire, d'un souhait (par exemple, vous rêvez de trouver une maison de campagne), ou encore d'un problème à résoudre.

✓ **Aller le plus loin possible dans les idées même les plus loufoques.**

Toutes les idées qui vous viennent ne sont pas réalistes bien sûr, votre souvenir risque de se transformer radicalement, votre maison de campagne se change en château californien et votre problème est entièrement résolu ! À cette étape, vous avez exercé votre cerveau droit et vous vous êtes donné le droit de ne rien faire de logique et de rationnel. Vous pouvez en rester là si votre but est de vous entraîner.

✓ **Faire le tri.**

À ce stade, vous réalisez la phase dite de convergence et vous allez rationaliser, garder ce qui est réaliste et abandonner ce qui ne l'est pas. Attention, ce choix est parfois plus difficile quand on est très impliqué émotionnellement. Dans ce cas, soyez vigilant à vos émotions ; ce sont elles qui vous guideront. Pour la résolution de problème, gardez la « tête froide ».

Sortir du cadre

Rien de tel pour entrer en créativité ! Cela peut paraître étonnant, difficile ou bien complètement fou, surtout si on ne l'a jamais fait. Mais comment créer quelque chose d'inédit si l'on reste toujours sur l'acquis et le connu ? Plusieurs pistes s'offrent à tous, même dans la vie courante. Voici quelques exercices d'échauffement qui permettront de sortir du cadre :

L'énigme du 6

Il s'agit de faire apparaître le chiffre 6, en ajoutant un seul trait à la figure 22.1 :

Figure 22.1 ■



Solution : mettre devant la figure le trait « S ». Généralement, on reste bloqué sur les chiffres romains ou sur les lignes droites !

Le jeu du « si »

Jouer avec ses enfants ou avec des amis ou bien tout seul. On peut lancer une idée au hasard, par exemple « si je gagnais au loto... » ou « si je disparaissais dans une île déserte... » et ensuite on se laisse imaginer.

Modifier ses habitudes

Nous avons tous pris des habitudes : la façon la plus rapide de se préparer le matin, le trajet le plus efficace, la manière de faire ses courses, etc. C'est l'occasion d'en changer et de redécouvrir quelque chose de nouveau :

- ✓ Modifier son trajet, le matin ou le soir.
- ✓ Changer de restaurant ou de café.
- ✓ Déjeuner avec une personne inhabituelle.
- ✓ Essayer un nouveau menu.
- ✓ Changer l'ordre du matin.
- ✓ S'exprimer en chantant.
- ✓ etc.

Inventer des scénarii

C'est une méthode ancestrale, que les maîtres zen proposaient à leurs disciples pour les entraîner dans une forme mentale où le raisonnement logique n'existe plus. Plusieurs manières sont possibles :

Poser une question absurde

Il s'agit de demander à un ami de poser une question absurde à laquelle on sera obligé de répondre par l'absurde, ou bien on peut choisir, parmi ces quelques questions, l'une d'entre elles et y répondre :

- ✓ Qu'est-ce qu'une énergie froide ?
- ✓ Qui étais-je avant que mes parents soient nés ?
- ✓ De quoi est rempli le vide ?
- ✓ Quelle est la définition de « supercalifragilistique » ?
- ✓ Quelle machine Léonard de Vinci n'aurait pas pu inventer ?

Imaginer un personnage

Par exemple, dans la rue, dans le métro, le bus ou dans une salle d'attente, on peut repérer une personne et essayer d'imaginer son caractère, sa vie, ses parents, ses hobbies, ses rêves, ses peurs, son avenir, etc.

Inventer des phrases loufoques

Il s'agit de composer des phrases qui ne veulent rien dire avec des mots plus ou moins amusants ou recherchés, en tout cas de genres différents. Surtout, il n'est pas nécessaire de trouver un sens rationnel à ces phrases. Pour débiter, voici quelques mots que l'on peut associer dans une même phrase. Pour corser l'exercice, on peut s'obliger à utiliser un certain nombre de mots par phrase, par exemple 6 à 10.

- ✓ Nuages, crème, volupté.
- ✓ Nébuleuse, sorcière, karaoké.
- ✓ Jambon, bibliothèque, cheminée.
- ✓ Tapis, lycée, cathédrale.
- ✓ Sonnette, guérilla, statues.

L'association d'idées

C'est une technique très souvent utilisée en créativité. Elle est au centre de la technique de brainstorming. À partir d'un thème, d'un mot, on laisse venir toutes les associations d'idées qui viennent à l'esprit et on les note. C'est la phase de divergence. Si on utilise cette technique juste comme un entraînement à la créativité, on peut en rester là.

Si on l'utilise pour résoudre un problème ou pour trouver une solution concrète, il est conseillé de passer à l'étape de convergence avec une autre équipe. Cette étape consiste à trier les idées intéressantes, c'est-à-dire réalistes et pertinentes, à les classer en vue de leur utilisation.

► DÉVELOPPER LA CRÉATIVITÉ DE SON ÉQUIPE

Pratiquer l'analogie

Cette technique consiste à faire des rapprochements avec d'autres domaines complètement différents du nôtre. Par exemple, les scientifiques de la Nasa, en cherchant un système de fermeture pour leurs scaphandres, ont inventé la bande Velcro par analogie avec les chardons, dont ils avaient observé la façon de s'accrocher aux vêtements.

Par exemple, nous pouvons procéder par analogie pour comprendre les objectifs et le contenu du plan marketing. L'analogie avec une course de bateaux à voile, type « Vendée Globe » permet, en se posant les questions de préparation, de stratégies, de recherche de sponsor, de tactiques opérationnelles sur la course, d'observer que le responsable marketing se pose les mêmes types de questions sur le plan marketing et cela a l'avantage de le rendre plus concret.



PRINCIPES CLÉS

- Thomas Edison a dit : « Le processus d'invention, c'est 1 % d'inspiration et 99 % de transpiration ».
- Pour créer, il est nécessaire de commencer par rêver.

Le portrait chinois

C'est un jeu que pratiquent les enfants. Le principe est de deviner un personnage célèbre en posant la question « Et si c'était... un fruit ? Une fleur ? Un animal ? Une ville ? Un siècle ? Un pays ? etc.

Cette technique s'applique aussi en marketing, notamment pour :

- ✓ Définir l'univers d'une marque.
- ✓ Comprendre l'image que se font les consommateurs d'un produit.
- ✓ Percevoir le positionnement d'une entreprise.

On procède ainsi :

1. Énoncer le thème du portrait chinois en expliquant la technique. Tout l'intérêt réside dans la spontanéité des réponses.
2. Distribuer des *post-it* ou des petits papiers à chaque participant. Chacun écrira son mot dessus.
3. Relever les *post-it* ou les petits papiers et noter, avec l'aide d'un assistant, les mots trouvés en face de chaque « si » et pour chaque produit ou marque concerné.

Voici d'autres analogies que l'on peut proposer selon le thème du portrait chinois : une capitale ; un objet ; une odeur ; un tissu ; une émotion ; un film ; une musique.

Les matrices

La matrice permet de décomposer un problème sur deux axes. C'est la recherche des données verticales et horizontales qui permet l'idée novatrice.

Très utilisée en marketing pour la recherche de positionnement ou de priorités d'actions, elle nécessite une bonne part de créativité. On peut ainsi l'appliquer à tout domaine. Quelques domaines de prédilection sont les suivants :

- ✓ Positionnement d'un produit, d'une marque, d'une entreprise, face à leurs concurrents.

- ✓ Différenciation de services.
- ✓ Recherche de nouveauté en lien avec les besoins ou motivations des clients.
- ✓ Priorité d'axes de recherche créative.

LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- C'est la recherche des axes qui est créative, il ne faut pas hésiter à aborder tous les points de vue.
- On peut lancer plusieurs personnes sur la recherche des axes.
- Il faut un temps de maturation : laisser les cerveaux se reposer, envisager plusieurs occasions de recherche.

Le mot au hasard

C'est une méthode à utiliser quand on a beaucoup réfléchi et qu'on tourne en rond sans trouver de solution, sans savoir par où aborder le problème. On procède ainsi :

1. Choisir, les yeux fermés, un mot au hasard (de préférence un substantif) sur une page de livre ou de dictionnaire, ou établir soi-même sa propre liste de mots.
2. Définir 7 à 8 caractéristiques et 7 à 8 fonctions du mot choisi.
3. Pour chaque caractéristique et pour chaque fonction, faire des croisements avec le problème posé.

Temps : 30 minutes.

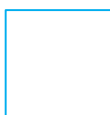
Les exercices d'échauffement

Ce sont de petits exercices qui permettent de se mettre en condition avant une séance de créativité, par exemple, ou avant une réunion dans laquelle il faudra être créatif. On peut également essayer de les faire, sans regarder la solution et observer ainsi sa capacité à « sortir du cadre ».

Exercice du carré

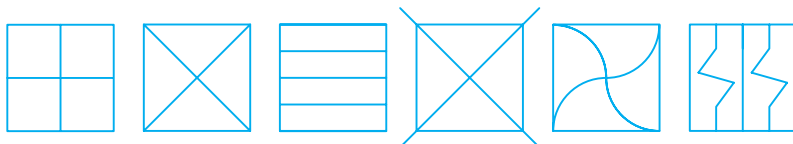
Question : De combien de manières différentes peut-on découper un carré en 4 parties égales, de même forme et de même surface ?

Figure 22.2 ■



Réponse : Il y a une infinité de réponses. Les quatre premières sont celles qui viennent le plus facilement à l'esprit. Ensuite, il faut sortir des lignes droites et penser courbes, lignes brisées...

Figure 22.3 ■



Les 9 points

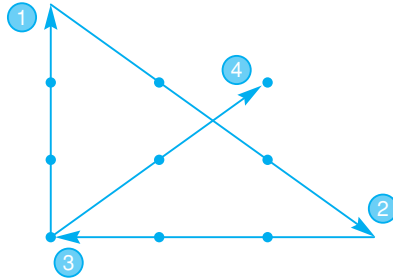
Problème : Reliez les neuf points par quatre lignes droites sans lever le crayon de la feuille.

Figure 22.4 ■



Solution : Il faut savoir sortir du plan défini par les neuf points, pour trouver la solution.

Figure 22.5 ■



Les allumettes

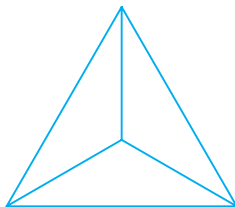
Question : Formez quatre triangles avec six allumettes sans les croiser, ni les casser.

Figure 22.6 ■



Réponse : Il faut sortir du plan en deux dimensions et faire une pyramide en volume.

Figure 22.7 ■



Cherchez l'intrus

Question : Cherchez l'intrus parmi les deux séries suivantes :

mosquée – prière – basilique – tour Eiffel

mosquée – tour Eiffel – basilique – prière

Réponse : Alors que les mots sont rigoureusement les mêmes, dans la 1^{re} série, la réponse sera souvent tour Eiffel (un intrus parmi les notions religieuses) et dans la 2^e série, la réponse sera plutôt prière (un intrus parmi les monuments).

Mais en fait, les réponses peuvent être très variées : tout dépend du regard porté sur ces séries, qui est propre à chacun.

▶ ANIMER UNE RÉUNION DE BRAINSTORMING



PRINCIPES CLÉS

La règle du brainstorming est CQFD :

- **C**ensure interdite.
- **Q**uantité indispensable.
- **F**arfelu bienvenu.
- **D**émarche associative souhaitée.

Le brainstorming ou « tempête de cerveaux » a été développé par Alex Osborn aux États-Unis dans les années 1950.

L'objectif d'un brainstorming est de débrider les cerveaux pour faire apparaître des idées nouvelles. Il fait appel aux associations d'idées, c'est pourquoi cette technique est riche en groupe.

Domaines d'application

Cette liste est loin d'être exhaustive, elle recense quelques domaines d'application en marketing et permettra, peut-être, d'utiliser plus souvent cette technique avec les collaborateurs du marketing.

- ✓ Recherche de noms de marque.
- ✓ Recherche de slogan de communication.
- ✓ Recherche de thèmes publicitaires.
- ✓ Recherche d'extension de services.

- ✓ Exploration de bénéfiques clients pour des argumentaires.
- ✓ Exploration de thèmes d'innovation.
- ✓ Exploration de sources de motivation.
- ✓ Recherche d'idées de productivité.

La phase de démarrage

Pour être bien menée, l'animateur doit s'assurer de :

- ✓ **L'accueil des participants** : les mettre à l'aise, présenter sur le paper board le thème de la réunion et un mot de bienvenue.
- ✓ **Définir les règles du jeu** : tout le monde s'exprime ; pas de censure ni de jugement ; on produit un maximum d'idées ; respect des personnes ; bienveillance.
- ✓ **La taille du groupe** : de 7 à 12 personnes, hommes et femmes, de fonctions ou d'horizons différents. On peut inviter plutôt le maximum de personnes (12), car certaines se désistent au dernier moment.
- ✓ **La présentation des participants** : demander aux participants de se présenter. Pour cela, proposer des thèmes de présentation ludiques ; demander aux participants de présenter leur hobby ou bien leur animal préféré. Ceci permettra aux participants de sortir du cadre logique de la présentation (nom, prénom, âge, fonction...).
- ✓ **La logistique** : prévoir des sièges confortables, les placer en rond afin que tous se voient. Si possible éviter les tables devant les participants.

La phase de production d'idées

Dans cette phase, le rôle de l'animateur est essentiel mais la participation active du groupe l'est encore plus. Voici les facteurs clés de réussite d'une réunion de brainstorming :

Les 3 facteurs clés de succès

- ✓ Chaque participant doit s'exprimer sans contrainte ni frein.

- ✓ Toutes les idées doivent être notées au tableau ou sur papier, même si l'une d'entre elles revient à plusieurs reprises, il faut la noter autant de fois qu'elle a été émise.
- ✓ Les participants s'expriment les uns après les autres, mais pas tous en même temps, car chaque nouvelle idée rebondit généralement sur une idée qui a précédé.

À la fin de la production d'idées, pour laisser les participants décompresser et retrouver un peu d'énergie, l'animateur peut afficher l'ensemble des idées sur les murs pour que les participants apprécient le travail réalisé. Les participants peuvent aussi s'exprimer sur leurs préférences.

Rôle de l'animateur

L'animateur a un rôle central, de son attitude dépend la mise en confiance du groupe et la production d'idées. Son action est multiple, il doit principalement :

- ✓ Définir clairement le problème posé, il veille à une stricte application des règles, il encourage la production d'idées et relance le débat, il doit être disponible pour le groupe, un assistant note toutes les idées au paper board en parallèle.
- ✓ Veiller à la stricte application des règles.
- ✓ Relancer le débat autant que possible.
- ✓ Être disponible en permanence pour le groupe.
- ✓ Être aidé d'un assistant qui note toutes les idées avec lui, seul il risque de ne pas arriver à tout noter.
- ✓ Solliciter les participants qui s'expriment peu.

L'exploitation des idées

Après la réunion, les idées sont reprises par l'animateur et les responsables du problème posé. Il est intéressant et conseillé de réunir un groupe de travail de deux à trois personnes différentes de celles qui ont produit les idées.

- ✓ Un premier tri est effectué pour éliminer toutes les idées irréalisables.
- ✓ Les autres idées sont classées comme pistes éventuelles de réflexion.
- ✓ Les plus intéressantes sont conservées et approfondies par des tests de concept de potentiel ou des études documentaires...

► ANIMER UNE SÉANCE DE CRÉATIVITÉ

La constitution du groupe

Les critères qui interviennent dans le choix des personnes sont les suivants :

- ✓ **La motivation** : on ne convoque pas une personne pour participer à une séance de créativité, elle doit être volontaire et enthousiaste, mieux vaut l'inviter.
- ✓ **La personnalité** : l'impact du rôle ou de la fonction d'une personne sur le groupe de créativité. Par exemple, certaines personnes auront peut-être des difficultés à « se lâcher » en présence d'un hiérarchique.
- ✓ **La présence d'un « naïf »** : la différence et la naïveté peuvent faciliter la divergence dans le groupe et augmenter la capacité du groupe à s'éloigner du problème.



PRINCIPES CLÉS

Avant d'animer une séance de créativité, il est important de respecter ces principes de réussite :

- Éviter toute censure.
- Refuser toute contrainte.
- Valoriser le bizarre et l'inattendu.
- Accepter l'impossible.
- Ne pas rechercher l'idée parfaite.
- Accepter le hasard de dernière minute.

La phase de démarrage

Pour créer, il faut que le groupe fasse très vite tomber les barrières et qu'un climat de confiance s'installe. Chacun doit se sentir suffisamment en sécurité pour pouvoir tout dire avec le sentiment d'être écouté avec attention et sympathie. On préconise, pour cette phase :

✓ La présentation des participants.

Comme le premier contact est très important, des exercices de présentation ludiques seront les bienvenus, tout comme pour la réunion de brainstorming.

✓ Les règles du jeu.

Donner des règles du jeu et les faire valider par le groupe. Elles vont contribuer à installer un climat affectif de sécurité et de protection. Voici les principales :

- La confidentialité.
- La bienveillance.
- Le respect des personnes.
- Pas de jugement.
- Rester authentique et spontané.
- Principe de confidentialité : « tout ce qui a été dit ici ne doit pas sortir d'ici ».
- Le cadre du temps.

✓ Les exercices d'échauffement.

Les exercices d'échauffement à la créativité vont permettre au groupe de s'éveiller à la créativité et de se constituer. On peut en proposer un ou deux, pas plus.

La phase de créativité

Il s'agit de poser le problème au groupe et de le valider avec lui. La **fiche action 22.1** vous permet de récapituler un certain nombre de points qui aident à formuler le problème en y incluant tous les éléments nécessaires.

Ensuite, on choisit une méthode de créativité. Quelle que soit la technique utilisée, l'animateur est le stimulant du groupe. Il maintient la pression créative chez les participants.

Il est nécessaire, pour chaque technique, d'en respecter les règles et principes d'application.

Fiche action 22.1 ■ Formuler le problème

Les étapes	Vos réponses
1. Décrire la situation actuelle et ses inconvénients.	
2. Décrire la situation souhaitée et ses avantages.	
3. Recenser les contraintes majeures.	
4. Recenser les moyens disponibles.	
5. Formuler l'objectif en une phrase de 20 mots maximum.	
6. Interroger chacun des mots pour valider la formulation.	

CONSEILS PRATIQUES

- Un animateur gère le temps et la forme des interventions lorsque la taille du groupe dépasse quatre personnes. En dessous de quatre personnes, le groupe s'autorégule.
- À la fin d'une séance de travail, penser à prendre un moment pour permettre aux personnes de se séparer.
- Prévoir une autre séance avec d'autres personnes pour l'exploitation des idées.



Être créatif induit une grande part d'audace car, à chaque fois, on donne vie à quelque chose qui n'existe pas encore.

Chapitre 23

Être... chef de projet

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- ◆ Quels types de projets le responsable marketing est-il amené à gérer ?
- ◆ En quoi consiste le rôle de chef de projet ?
- ◆ Comment réussir le lancement d'un projet marketing ?
- ◆ Comment maîtriser les risques de dérapages ?
- ◆ Quels outils de management de projet le responsable marketing peut-il utiliser ?

► LE RÔLE DE CHEF DE PROJET



PRINCIPES CLÉS

Un projet présente trois caractéristiques :

- **Il est unique** : ce n'est pas une action qui revient de façon répétitive.
- **Il est complexe** : il réunit plusieurs spécialistes ou experts, un individu seul ne peut le mener.
- **Il est limité dans le temps** : une date de début et une date de fin délimitent sa durée.

Le chef de projet a un double rôle de coordonnateur et de gestionnaire.

Nombreuses activités du responsable marketing correspondent aux critères d'un projet, c'est pourquoi la nécessité d'utiliser des outils et des méthodes de gestion de projet s'impose à lui.

Le responsable marketing peut s'appuyer sur ces quelques facteurs clés de succès de la gestion d'un projet :

- ✓ Le projet doit s'articuler autour d'un objectif clair, précis, planifié et compris par tous les acteurs.
 - ✓ Le projet doit avoir un responsable et un seul.
 - ✓ Pour réussir, il doit recueillir l'adhésion de tous les acteurs ainsi que de leurs hiérarchies respectives.
 - ✓ Tous les acteurs sont solidaires par rapport aux résultats.
- ✓ La gestion des risques et la gestion des incidents doivent être intégrées au projet.
 - ✓ La formalisation des documents facilite les échanges et la compréhension de tous.
 - ✓ La communication doit être prévue tout au long du projet ainsi qu'en aval et en amont.

Les projets marketing

Le responsable marketing est responsable de projets marketing mais aussi acteur dans les autres projets d'entreprises (exemple **tableau 23.1**).

Tableau 23.1 ■ Projets d'entreprise et projets marketing

Projets d'entreprise	Projets marketing
<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un CRM. • Déploiement international. • Entrée en bourse. • Passage à l'euro. • Passage aux 35 heures. • Diversification. • Projet d'entreprise. • Mise en place d'Internet. • Mise en place d'Intranet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser un salon. • Lancement d'un nouveau produit. • Lancer un programme de fidélisation. • Conception et réalisation d'un catalogue. • Campagnes web marketing. • Campagne de communication <i>on line</i> et <i>off line</i>. • Développement d'un nouveau concept (ou produit) marketing. • Mise en place d'une veille marketing. • Mesure de la satisfaction client. • Plan marketing annuel. • Développement de la BDDM. • Mise en place et développement du marketing client.

Les projets du marketing ne sont pas souvent identifiés comme tels et c'est pourquoi ils ne sont pas assez souvent managés comme des projets. Cependant quelques outils et méthodes du management de projet leur permettront d'être menés de bien meilleure façon.

Les activités du chef de projet

Le management de projet comprend deux dimensions essentielles :

- ✓ La dimension « méthode-organisation », pour laquelle de nombreux outils ont été mis au point.
- ✓ La dimension « communication/relationnel ».

Chacune de ces dimensions est essentielle pour pouvoir atteindre l'objectif de « qualité technique-coûts-délai » défini au début du projet.

Les activités principales du chef de projet se décomposent ainsi :

- ✓ 30 % : dirige, anime et coordonne ses équipes,
- ✓ 30 % : programme, planifie et pilote les activités du projet,
- ✓ 15 % : gère les partenaires externes et négocie les intérêts du projet,
- ✓ 15 % : contrôle l'avancée du projet et en maîtrise les risques,
- ✓ 10 % : anime l'innovation et la valorisation du projet.

LES PIÈGES À ÉVITER

- Être « l'homme à tout faire » : faute d'avoir trouvé des responsables aux tâches, le chef de projet se retrouve à devoir agir au lieu de manager.
- Être « l'expert » du projet : faute de faire suffisamment confiance aux spécialistes, le chef de projet s'approprie tous les domaines et ne fait références qu'à ses analyses.
- Être « centré sur une seule expertise » : le chef de projet ayant une expertise dans un domaine a tendance à se centrer sur celle-ci au détriment des autres.

► RÉUSSIR LE LANCEMENT DU PROJET



PRINCIPES CLÉS

Pour bien lancer un projet, le responsable marketing doit s'appuyer sur trois documents :

- Le cahier des charges du projet.
- L'organigramme des tâches.
- La note de lancement.

Trop souvent, les activités marketing qui s'apparentent à des projets ne sont pas perçues comme telles, ce qui fait que le responsable marketing démarre son projet comme n'importe quelle activité et risque d'être vite débordé. Trois outils du management de projet lui sont indispensables :

- ✓ **Le cahier des charges du projet**, qui met au regard des enjeux et des objectifs, les ressources, les délais et les risques.
- ✓ **L'organigramme des tâches**, qui lui permet d'analyser toutes les tâches entrant dans le projet et d'en déduire les ressources nécessaires et les responsables.
- ✓ **La note de lancement**, qui permet d'informer tous les acteurs du projet, d'officialiser le démarrage et de rappeler les règles du jeu.

Le cahier des charges du projet

On distingue deux types de cahier des charges : le cahier des charges d'intention et le cahier des charges de réalisation.

- ✓ **Le cahier des charges d'intention** dès l'émission de l'idée, afin de rassembler tous les éléments connus qui concourent à comprendre les différents aspects de l'idée, afin de guider l'étude préliminaire ou « avant-projet ». Cet avant-projet permet, après examen d'un certain nombre de voies potentielles ou variantes, de choisir les éléments du cahier des charges définitif, qui deviendra le document de base de la réalisation de la phase « projet » proprement dite. Il débouche sur des choix, et la décision (ou non) de continuer la réalisation du projet. Il est beaucoup plus utilisé dans les projets d'innovation ou de recherche d'innovation.
- ✓ **Le cahier des charges de réalisation du projet**, rédigé à l'issue de l'avant-projet, est destiné à donner toutes les indications nécessaires pour mener à son terme la phase « projet » proprement dite. C'est lui qui intéresse plus particulièrement le responsable marketing, car il permet de cadrer les enjeux du projet, les objectifs en termes de coûts, délais et qualité technique et les ressources.

Pour les projets marketing, le « client » est souvent interne à l'entreprise. Il peut s'agir :

- ✓ du comité de direction ;
- ✓ du responsable hiérarchique ;
- ✓ de la direction marketing.

L'intérêt du cahier des charges est de permettre de consigner le « contrat » qui préside tout projet, alors que souvent il est tacite et peu valorisé.

L'organigramme des tâches

Qu'est-ce qu'un organigramme des tâches ? C'est une décomposition arborescente du travail à effectuer. En utilisant la technique de l'arborescence comme outil d'analyse, on prend en compte toutes les facettes de la réalisation du projet avec les degrés de responsabilités nécessaires.

Être... chef de projet

Le rôle de chef de projet

Réussir le lancement du projet

Gérer l'avancement du projet

Fiche action 23.1 ■ Le cahier des charges du projet

Les rubriques	Vos réponses
Cadre du projet	
Contexte	
Expression du besoin du « client » et enjeux	
Objectifs	
Responsabilités	
Critères d'acceptabilité et de réception	
Aspects techniques	
Fonctions et produits à réaliser	
Processus de déroulement	
Limites de fournitures	
Documents de références	
Contraintes d'environnement	
Contraintes de réalisation	
Analyse des risques	
Données économiques	
Coûts	
Financement par phase	
Budget global	
Faisabilité	
Moyens humains (nombre et expertise)	
Planification et dates butoir	
Ressources	
Annexes	
Documents techniques d'avant projet	
Traitements des évolutions (modifications, anomalies)	

À cette étape, on ne planifie pas, c'est ce qui permet de tout envisager.

LES RISQUES À ÉVITER

- Définir les tâches à partir d'une liste.
- Hétérogénéité des tâches et des processus : trop ou pas assez de détails.
- Oubli d'une tâche, d'un processus ou d'un expert.
- Responsable non identifié.
- Un chef de projet « homme à tout faire ».

Comment faire ? On part du projet général, qu'on décompose soit :

- ✓ par séquence ou phase (études, diagnostic, faisabilité, test, lancement...);
- ✓ géographiquement (par secteur de ventes, par zone de production...);
- ✓ par fonction (dans le cadre d'innovation produit, par exemple);
- ✓ par type d'activités (études, achat, communication...);
- ✓ etc.

L'arborescence s'arrête lorsqu'un responsable de la tâche est trouvé, c'est-à-dire « celui qui fait », lorsqu'on ne peut plus décomposer la tâche.

Exemple, pour un chef de produit :

Le plan marketing annuel :

1. Phase analyse des données
 - 1.1 Recueil des données
 - 1.1.1 Données internes
 - 1.1.2 Données externes formalisées
 - 1.1.3 Données externes informelles
 - 1.2 Analyse
 - 1.2.1 Concurrence
 - 1.2.1.a Détail par concurrent

- 1.2.1.b Comparaison gamme de produit/concurrence
- 1.2.2 Marché
 - 1.2.2.a Évolution des besoins et motivations d'achat
 - 1.2.2.b Segmentation du marché
 - 1.2.2.c Évolution part de marché des produits et marques par segment
- 1.2.3 Distribution
 - 1.2.3.a Détail par circuit et par distributeur
 - 1.2.3.b Évolution taux de DV et DN ou taux de pénétration par distributeur
- 1.2.4 Environnement
 - 1.2.4.a Faits marquants
 - 1.2.4.b Tendances
- 2. Phase diagnostic
 - 2.1 Identifier les menaces
 - 2.2 Identifier les opportunités
 - 2.3 Identifier les forces
 - 2.4 Identifier les faiblesses
 - 2.5 Synthétiser les informations
 - 2.6 Présenter et valider le diagnostic
- 3. Phase choix stratégiques
 - 3.1 Définition des objectifs à trois ans
 - 3.2 Définition du positionnement
 - 3.3 Définition des stratégies à trois ans
 - 3.4 Présenter et valider les choix
- 4. Phase recommandations : mix-marketing et plan d'actions opérationnelles
 - 4.1 Mix-marketing
 - 4.2 Plan d'actions opérationnelles
 - 4.3 Présenter et valider les recommandations

Dans cet exemple, nous avons déroulé l'arborescence pour la séquence Analyse, il est, bien sûr nécessaire de le faire pour les autres séquences. On voit bien que les différentes phases ne se succèdent pas forcément dans le temps.

Ensuite, on peut établir une fiche de tâche pour chacune, en identifiant :

- ✓ Le responsable, qui réalise la tâche.
- ✓ Le budget alloué.
- ✓ Le délai : en indiquant la date au plus tôt et la date au plus tard.
- ✓ Une description la plus claire possible.
- ✓ Un résultat qui puisse être mesurable.
- ✓ Les risques possibles.

La note de lancement

L'objectif de la note de lancement est de donner à toutes les personnes appelées à travailler sur le projet (ou à prendre des décisions relatives à ce projet) une présentation complète de son contenu, du contexte dans lequel il est né, et de l'organisation mise en place pour le réaliser.

La note de lancement est à usage strictement interne et elle est émise par le chef de projet.

Fiche action 23.2 ■ La note de lancement du projet

Les rubriques	Vos réponses
Données générales	
Enjeux pour le client et pour l'entreprise ; besoins du client.	
Environnement : contexte et contraintes identifiés sur l'avant-projet, la réalisation du projet et son transfert.	
Objectifs du projet : objectif du projet en termes de qualité technique, coûts et délais.	
Critères de réussite : faits précis qui permettront de matérialiser la fin du projet et sa réussite.	

Fiche action 23.2 (Suite) ■ La note de lancement du projet

Les rubriques	Vos réponses
Risques : risques techniques, juridiques, financiers..., aléas potentiels qui pourraient perturber le déroulement du projet, et leurs conséquences éventuelles.	
Données techniques	
Description technique et générale des principales actions (ou lots de travaux) à réaliser.	
Organigramme des tâches.	
Grandes étapes et principaux jalons.	
Données économiques	
Budget prévisionnel.	
Objectif économique à atteindre.	
Organisation du projet	
Répartition des responsabilités : responsables d'activités, rôle du chef de projet, rôles de l'assistant, du planificateur, du contrôleur des coûts...	
Règles de communication : rapports et tableaux de bord... périodicité des réunions d'avancement, dates des revues de projet...	
Règles de maîtrise des coûts et des délais, Règles de mesures de l'avancement physique.	

Généralement, la note de lancement est suivie d'une réunion de lancement qui permet de valider les points essentiels, de répondre aux questions des intervenants et de fédérer l'équipe projet autour d'un objectif commun. Cette réunion est courte. Il est important de la faire

après avoir diffusé la note de lancement pour éviter d'éventuelles remises en cause du cahier des charges du projet.

► GÉRER L'AVANCEMENT DU PROJET

Les coûts, les délais et le degré de qualité sont liés entre eux, le moindre dérapage de l'un de ces points agit sur les deux autres. Par exemple, un retard sur les délais risque d'impliquer un choix entre deux alternatives : maintenir les délais en augmentant les coûts (main d'œuvre supplémentaire) ou en diminuant la qualité.

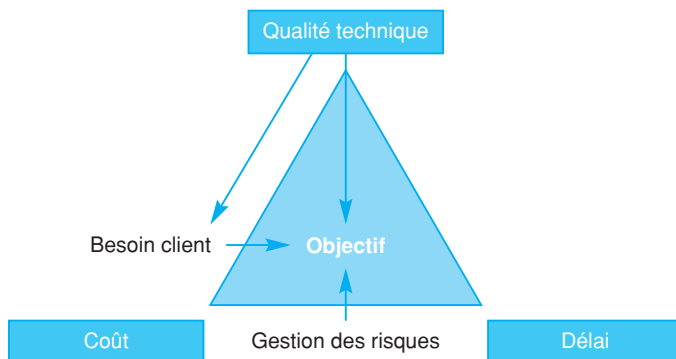


PRINCIPES CLÉS

Gérer l'avancement du projet, c'est aussi maîtriser les risques de dérapages sur trois aspects essentiels :

- La qualité technique.
- Les délais.
- Les coûts.

Figure 23.1 ■



Le chef de projet doit se munir d'outils d'aide au suivi de projet et au management des risques. Il en existe beaucoup, nous avons sélectionné les plus utiles pour les projets marketing.

Le journal de bord

Il est la mémoire du projet. Le chef de projet y consigne la liste des événements (incidents, modifications, risques) qui se sont passés sur le projet et la liste des plans d'actions.

Il devient ainsi un document de synthèse contenant de multiples chapitres servant de base aux revues et audits.

Il contient au moins les rubriques suivantes :

- ✓ Avancement du projet.
- ✓ Management financier.
- ✓ Reporting.
- ✓ Management des risques.
- ✓ Management des sous-traitants.
- ✓ Management des modifications.
- ✓ Managements des contrats.

Les points à noter sont au moins :

- ✓ Le planning : respect et dérives.
- ✓ Les rapports d'activité.
- ✓ L'analyse des écarts.
- ✓ Les imprévus.

Le compte rendu d'activité

Le compte rendu d'activité est réalisé toutes les semaines ou toutes les quinzaines, en fonction de l'importance du projet. Il est obligatoire pour chaque acteur du projet.

Les chiffres donnés (temps passé) et les informations (tâches terminées, en cours...) doivent être les plus précis possible.

La fiche de risque

La fiche de risque est à établir pour les activités pour lesquelles on a détecté un risque potentiel, dès le démarrage du projet. Cette fiche permet ainsi d'identifier les actions permettant de le réduire, de l'éviter ou d'y pallier au cas où il surviendrait.

■ Exemple de fiche d'activité

Projet :
Activité :
Date :
Fait majeur :
Temps passé :
Actions qu'il reste à faire (nombre et temps à affecter) :
Source : Cegos

■ Exemple de fiche de risque

Société ABC		Département : Marketing	
Projet :		Service ou personne émetteur :	
Fiche :			
Identification du risque :			
Évaluation du risque :			
Probabilité : <input type="checkbox"/> Forte <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible			
Gravité : <input type="checkbox"/> Forte <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible			
Actions pour réduire les risques :			
Libellé de l'action :	Responsable :	Temps prévu :	Conséquences :
Source : Cegos			

Être... chef de projet

Le rôle de chef de projet

Réussir le lancement du projet

Gérer l'avancement du projet

La fiche incident

La fiche incident est un outil qui permet de garder la trace d'un événement perturbateur du projet et des actions correctrices mises en œuvre. Cet outil a son importance lors du bilan du projet : grâce à cette mémoire, on peut relativiser les résultats obtenus.

■ Exemple de fiche incident

Projet : Fiche n° :		Date : Émetteur :
Description de l'incident :		
Conséquences prévues/Incident :		
Plan d'actions :		
Description de l'action :	Responsable :	Date :
Source : Cegos		

Les réunions de revues de projet

Les objectifs des revues de projet sont de :

- ✓ Revoir avec l'ensemble des acteurs le déroulé du projet, ce qui a été déjà produit et les prochaines actions. Chacun peut continuer à se situer dans l'ensemble et à comprendre sa contribution.

- ✓ Permettre à chaque acteur de s'auto-contrôler, par comparaison avec les activités déjà réalisées.

L'organisation d'une revue de projet :

- ✓ Planifier, dès le démarrage du projet des dates à intervalles réguliers. Si possible, indiquer dans la note de lancement ces dates.
- ✓ À ces réunions peuvent être invités des spécialistes qui interviennent de façon ponctuelle dans le projet, comme des intervenants externes.
- ✓ Il est indiqué de débiter une revue de projet par un bilan des points clés : avancée du projet, respect du budget et des délais, actions réalisées, prochaines actions à venir.
- ✓ Il est conseillé de terminer la revue du projet par un mot spécial pour les acteurs dont la tâche s'est fort bien réalisée.



De par son rôle central, la fonction marketing implique de travailler avec de nombreux experts, collaborateurs de l'entreprise ou partenaires externes. Ce qui induit pour le responsable marketing des compétences en management des risques.

Annexe 1

Les principales fonctions marketing

(Source : Référentiel des métiers cadres de la fonction marketing, APEC)

Directeur Marketing

Mission	Le directeur marketing a pour mission de concevoir, mettre en œuvre et animer la politique marketing de l'entreprise en cohérence avec la stratégie générale de l'entreprise.
Postes similaires	Responsable marketing.
Rémunération	Pour un cadre confirmé : entre 60 et 180 K€.
Diplômes requis	Grande école de commerce avec une spécialisation marketing ; maîtrise, DESS ou Mastère de gestion ou marketing ; école supérieure spécialisée (ingénieurs, médecine...) avec formation complémentaire en marketing.
Rattachement hiérarchique	Le directeur marketing est rattaché hiérarchiquement à la direction générale et fait partie, le plus souvent, du comité de direction, au contraire du responsable marketing.
Activités principales	Définit le plan marketing stratégique en cohérence avec la stratégie générale ; encadre les équipes de la direction marketing ; supervise les projets en cours, décide des budgets marketing.
Personnalité	Qualités de visionnaire, de créativité, d'animateur de projets. Diplomate, bon manager, qualité d'analyse et de synthèse ; forte capacité de travail ; savoir être source de créativité et d'innovation.

Directeur des études marketing

Mission	Le directeur des études marketing définit et pilote les projets d'études qui permettent à l'entreprise de définir sa stratégie marketing et commerciale.
Postes similaires	Directeur des études et veille.
Rémunération	Pour un cadre confirmé : entre 50 et 100 k€.
Diplômes & formation	Grandes écoles de commerce ; formations de type IEP ou universitaire spécialisées en statistiques, marketing ou gestion.
Rattachement hiérarchique	Soit au directeur marketing, soit à la direction générale.
Activités principales	Définit les études marketing à conduire, anime l'équipe des chargés d'études ; joue un rôle d'interface entre l'entreprise et les instituts d'études ; assure une veille sur les outils disponibles.
Personnalité	Qualité d'analyse et de synthèse, de visionnaire ; qualités managériales ; curiosité d'esprit ; savoir être source de créativité et d'innovation.

Chargé d'études marketing

Mission	Le chargé d'études marketing collecte, exploite et analyse l'ensemble des données qualitatives et quantitatives d'un marché et contribue à orienter les décisions stratégiques et marketing.
Postes similaires	Chargé d'études qualitatives ; chargé d'études quantitatives ; analyste marketing ; analyste statistiques.
Rémunération	Pour un cadre confirmé : entre 30 et 45 K€.
Diplômes & formation	Bac + 2 spécialisé en statistiques ; école supérieure de commerce ou IEP ; DESS, maîtrise, Mastère.
Rattachement hiérarchique	Il peut être rattaché au directeur marketing, au directeur des études ou au chef de groupe selon l'organisation de l'entreprise.
Activités principales	Centralise les besoins de l'entreprise en termes d'études ; commande ou réalise des études ; synthétise les informations et propose des recommandations.
Personnalité	Grandes qualités d'analyse et de synthèse ; goût pour les chiffres ; fiabilité et rigueur ; avoir une force de proposition et de conviction.

Chef de groupe marketing

Mission	Le chef de groupe marketing élabore et met en œuvre la stratégie marketing de l'entreprise pour un groupe de produits et anime une équipe de chefs de produits.
Postes similaires	Responsable marketing ; responsable de gamme.
Rémunération	Cadre confirmé : entre 50 et 80 K€.
Diplômes & formation	École supérieure de commerce ; DESS marketing ; Mastère.
Rattachement hiérarchique	Directeur marketing.
Activités principales	Définit la stratégie marketing en cohérence avec la stratégie générale de l'entreprise. Supervise l'ensemble des projets et actions marketing ; manage une équipe de chefs de produits, définit et contrôle les budgets marketing.
Personnalité	Capacités d'analyse ; qualités relationnelles ; organisation, goût des chiffres et créativité.

Chef de marque

Mission	Le chef de marque gère et développe une marque de produits en veillant à la cohérence des produits, de leur communication et de leur distribution par rapport à la marque.
Postes similaires	Brand manager ; responsable de marque ; brand marketing manager ; chef de projet marketing.
Rémunération	Cadre confirmé : entre 45 et 60 K€.
Diplômes & formation	École supérieure de commerce ; DESS marketing ; 3 ^e cycle de type mastère en marketing.
Rattachement hiérarchique	Directeur marketing ou chef de groupe.
Activités principales	Définit la stratégie de développement de la marque ; met en place les stratégies et actions sur les produits et leur communication ; gère les budgets alloués à la marque.
Personnalité	Ouverture et curiosité d'esprit ; force de conviction et de décision ; capacité de management et de gestion.

Chef de produit

Mission	Le chef de produit gère la vie d'un produit, de sa conception à sa distribution, en étant l'interface de l'ensemble des services et prestataires concernés : fabrication, gestion, promotion...
Postes similaires	Chef de marché ; product manager ; chef de projet marketing.
Rémunération	Cadre confirmé : entre 35 et 60 K€.
Diplômes & formation	École supérieure de commerce ; DESS Marketing ; 3 ^e cycle spécialisé de type mastère.
Rattachement hiérarchique	Directeur marketing ; chef de groupe ; plus rarement : direction commerciale.
Activités principales	Réalise les études de marché et la veille, définit la stratégie relative au produit, lance et développe les innovations, coordonne la promotion et gère le budget.
Personnalité	Capacité d'analyse et de synthèse ; qualités relationnelles ; organisation et rigueur ; goût des chiffres et créativité.

Directeur marketing direct

Mission	Le directeur marketing direct a pour mission de concevoir, de mettre en œuvre et d'animer la politique de recrutement et de fidélisation de clients en cohérence avec la stratégie marketing.
Postes similaires	Responsable marketing direct ; directeur de l'activité VPC ; directeur vente à distance ; direction catalogue.
Rémunération	Cadre confirmé : entre 50 et 120 K€.
Diplômes & formation	Grande école de commerce ; DESS marketing ; maîtrise, DESS gestion.
Rattachement hiérarchique	Direction générale ; direction marketing ; plus rarement : direction commerciale.
Activités principales	Conçoit et formalise la politique de marketing direct de l'entreprise ; coordonne le lancement des différentes collections, des lignes de produit ou du catalogue.
Personnalité	Pragmatisme, sens de l'opérationnel et de l'organisation ; rigueur ; capacité de management et forte capacité de travail.

Responsable marketing client

Mission	Le responsable marketing client a pour mission de mettre en place puis de superviser les process, les outils et les moyens nécessaires pour améliorer la satisfaction des clients à l'égard de l'entreprise.
Postes similaires	Directeur de relation client ; directeur CRM ; responsable marketing relationnel ; directeur de centre d'appels.
Rémunération	Cadre confirmé : entre 50 et 80 K€.
Diplômes & formation	Écoles de commerce et formations universitaires (tous cursus).
Rattachement hiérarchique	Directeur général ; directeur marketing ; directeur commercial.
Activités principales	Conçoit la stratégie de relation client de l'entreprise en cohérence avec la stratégie marketing ; supervise la mise en œuvre des opérations et analyse les campagnes.
Personnalité	Qualité d'encadrement et d'animation d'équipe ; organisation, rigueur et créativité ; capacité à anticiper.

Responsable *trade marketing*

Mission	Le responsable trade marketing est chargé de concevoir et mettre en place les opérations de promotion et les événements organisés sur et à proximité du lieu de vente.
Postes similaires	Trade marketer ; promoteur des ventes ; responsable du trade marketing.
Rémunération	Cadre confirmé : entre 35 et 60 K€.
Diplômes & formation	BTS action commerciale ; DUT force de vente ; maîtrise ou DESS gestion ou marketing.
Rattachement hiérarchique	Directeur marketing ; directeur commercial ; category manager.
Activités principales	Définit le plan d'action trade marketing ; lance et met en place les opérations de trade marketing, suit et évalue les actions menées.
Personnalité	Créativité, esprit d'initiative ; force de conviction ; dynamisme.

Responsable merchandising

Mission	Le responsable merchandising est chargé de mettre en scène le produit ou le service sur le lieu de vente afin de favoriser l'acte d'achat de la part du consommateur.
Postes similaires	Responsable identité visuelle, merchandiser
Rémunération	Cadre confirmé : entre 35 et 55 K€.
Diplômes & formation	BTS et DUT action commerciale ; licence professionnelle commerce et distribution (IAE Lille) ; IUP commerce et vente.
Rattachement hiérarchique	Directeur commercial ; directeur marketing ; directeur de magasin ; directeur category manager ; directeur merchandising.
Activités principales	Assure une veille sur les autres enseignes et marques ; établit la ligne merchandising pour la gamme de produit, fait l'interface avec les enseignes, coordonne les prestataires, suit les actions.
Personnalité	Organisation personnelle ; esprit d'équipe ; résistance physique ; capacité à travailler dans l'urgence ; autonomie.

Category manager

Mission	Le category manager a pour mission de conseiller les enseignes concernant leur politique d'assortiment pour une ou plusieurs gammes de produits et de coordonner la mise en place de l'assortiment en magasin.
Postes similaires	Responsable segment manager.
Rémunération	Cadre confirmé : entre 50 et 60 K€.
Diplômes & formation	BTS et DUT action commerciale ; licence professionnelle commerce et distribution (IAE Lille) ; École supérieure de commerce ; maîtrise management de la distribution (ICD Paris) ; DESS marketing.
Rattachement hiérarchique	Directeur commercial ; directeur marketing.
Activités principales	Analyse le marché ; établit des préconisations d'assortiment et les présente aux centrales d'achat ; suit la négociation et la mise en place des opérations.
Personnalité	Qualité d'analyse ; esprit de synthèse ; capacité à travailler en équipe ; qualité de négociateur.

Annexe 2

Code d'éthique

Code d'éthique de l'*American Marketing Association* et de l'Association marketing de Montréal

Normes et valeurs éthiques à l'intention des professionnels du marketing.

Préambule

L'Association marketing de Montréal à titre de membre de l'*American Marketing Association* s'engage à promouvoir les plus rigoureuses normes et valeurs d'éthique professionnelle chez ses membres. Les normes sont des barèmes de conduite établis qui sont attendus et maintenus par la société et(ou) les organismes professionnels. Les valeurs représentent la conception collective de ce que les gens considèrent désirable, important et moralement acceptable. Les valeurs servent de critères dans l'évaluation des actions des autres.

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. Dans ce rôle, les professionnels du marketing doivent adhérer aux plus rigoureuses normes éthiques de pratique professionnelle et aux valeurs éthiques qu'impliquent leurs responsabilités vis-à-vis des intervenants (par exemple, les clients, les employés, les investisseurs, les membres de canaux, les législateurs et la communauté hôte).

Normes générales

- ✓ Les professionnels du marketing doivent éviter de nuire. Cela signifie qu'ils effectuent le travail pour lequel ils sont formés ou qualifiés afin d'ajouter de la valeur à leurs organisations et à leurs clients. Cela signifie également qu'ils se conforment à toutes les lois et à tous les règlements et qu'ils adhèrent à de strictes normes éthiques dans tous les choix.
- ✓ Les professionnels du marketing doivent favoriser la confiance envers le système de marketing. Cela signifie que les produits conviennent aux utilisations prévues et dont on fait la promotion. Il faut à cet effet que les communications de marketing au sujet des biens et des services ne soient pas intentionnellement trompeuses ou mensongères. Il est suggéré de développer des relations qui offrent un ajustement et (ou) un redressement équitable aux plaintes pour contribuer à l'efficacité du processus d'échange.
- ✓ Les professionnels du marketing doivent respecter, communiquer et mettre en pratique les valeurs éthiques fondamentales qui améliorent la confiance des consommateurs envers l'intégrité du système d'échange du marketing. Ces valeurs fondamentales sont intentionnellement englobantes et comprennent l'honnêteté, la responsabilité, la justice, le respect, l'ouverture et le civisme.

Valeurs éthiques

Honnêteté – Agir avec franchise et honnêteté dans nos rapports avec les clients et les intervenants.

- ✓ Nous dirons la vérité dans toutes les circonstances et en tout temps.
- ✓ Nous offrirons des produits de valeur qui font ce que nous annonçons dans nos communications.
- ✓ Nous prendrons la responsabilité de nos produits s'ils échouent à offrir les bienfaits annoncés.
- ✓ Nous honorerons nos engagements et promesses explicites comme implicites.

Responsabilité – Accepter les conséquences de nos décisions et stratégies de marketing.

- ✓ Nous nous efforcerons de servir les besoins de notre clientèle.
- ✓ Nous éviterons d'utiliser la coercition avec les intervenants.
- ✓ Nous accepterons les obligations accrues envers les intervenants qui accompagnent le pouvoir de marketing et économique accru.
- ✓ Nous reconnaitrons nos engagements particuliers envers les segments économiquement vulnérables tels les enfants, les aînés et les autres personnes substantiellement désavantagées.

Justice – Essayer de trouver l'équilibre entre les besoins de l'acheteur et les intérêts du vendeur.

- ✓ Nous représenterons nos produits de façon claire en les vendant, en les annonçant et dans les autres formes de communication, y compris en évitant la promotion mensongère et trompeuse.
- ✓ Nous rejetterons les manipulations et les tactiques de vente qui nuisent à la confiance de la clientèle.
- ✓ Nous ne prendrons part à aucune tactique de fixation des prix, de prix usuraire, de gonflement des prix ou de leurre.
- ✓ Nous ne participerons volontairement pas à des conflits d'intérêts matériels.

Respect – Reconnaître la dignité humaine fondamentale de tous les intervenants.

- ✓ Nous accorderons de la valeur aux différences individuelles même en évitant d'utiliser les stéréotypes avec la clientèle et envers les groupes démographiques (par exemple selon la race, le sexe ou l'orientation sexuelle) de façon négative et déshumanisante dans nos activités de promotion.
- ✓ Nous serons à l'écoute des besoins de notre clientèle et ferons tous les efforts raisonnables pour évaluer et améliorer leur satisfaction de façon continue.
- ✓ Nous ferons des efforts particuliers pour comprendre les fournisseurs, les intermédiaires et les distributeurs provenant d'autres cultures.

- ✓ Nous reconnâtrons de façon appropriée la contribution des autres, tels les consultants, les employés et les collègues de travail à nos réalisations de marketing.

Ouverture – Créer de la transparence dans nos opérations de marketing.

- ✓ Nous nous efforcerons de communiquer clairement avec tous les intervenants.
- ✓ Nous expliquerons les risques significatifs associés au produit ou au service, les substitutions de composantes ou toute autre éventualité prévisible qui pourrait affecter la clientèle ou sa perception de la décision d'achat.
- ✓ Nous dévoilerons entièrement les listes de prix et les termes de financement ainsi que les rabais et ajustements disponibles.

Civisme – Remplir les obligations économiques, légales et sociétales qui servent les intervenants de façon stratégique.

- ✓ Nous nous efforcerons de protéger l'environnement lors de la réalisation de nos campagnes de marketing.
- ✓ Nous rendrons service à la collectivité par le bénévolat et les dons de charité.
- ✓ Nous contribuerons à l'amélioration globale du marketing et de sa réputation.
- ✓ Nous encouragerons les membres de notre chaîne d'approvisionnement à s'assurer que le commerce soit équitable envers tous les participants, y compris les producteurs en voie de développement.

Implantation

Finalement, nous reconnaissons que chaque secteur de l'industrie et chaque sous-discipline du marketing (comme la recherche en marketing, le commerce électronique, la vente directe, le marketing direct, la publicité) possède ses enjeux éthiques propres qui nécessitent des politiques et commentaires propres. On peut avoir accès à plusieurs de ces codes par l'entremise de liens sur le site de l'AMA. Nous encourageons tous ces groupes à se doter et (ou) à raffiner les codes d'éthique spécifiques à leur industrie et à leur discipline afin d'ajouter à ces normes et valeurs d'ordre général.

Lexique

Ce lexique n'est pas exhaustif. Il a pour but de donner une définition des principaux mots clés utilisés en marketing.

Analyse documentaire : technique de réutilisation d'informations déjà disponibles par ailleurs.

Analyse multivariée : technique de traitement statistique considérant simultanément un ensemble d'informations complexe.

Appétence : envie de posséder un produit ou un service. Détecter l'appétence d'un client pour un produit, c'est savoir qu'il sera favorable à l'achat.

Argumentaire : document d'aide à la vente, recensant les points forts du produit par rapport à la concurrence et les bénéfices pour le client.

Attitude : prédisposition favorable ou défavorable des clients vis-à-vis d'une marque ou d'un produit, fondée sur un ensemble de croyances durables.

Attribut : caractéristique d'un produit ou d'une marque permettant l'évaluation et la comparaison avec des objets concurrents.

Attrition : mesure de l'érosion du portefeuille client. Elle correspond au pourcentage de clients qui résilient ou ne renouvellent pas leur contrat et peut indiquer un départ des clients vers la concurrence.

Audience : nombre total de personnes exposé à un message publicitaire.

Barème : liste récapitulative des prix de vente facturés par une entreprise à ses distributeurs.

BDDM : base de données marketing.

Benchmarking : s'inspirer ou copier chez les meilleurs pratiques, processus, méthodes et outils.

Bénéfice : résultat concret (tangibles ou intangibles) que le consommateur s'apprête à retirer de la consommation d'un produit ou d'une marque.

Besoin : situation provoquée par un état de manque physiologique (faim, soif) ou psychologique (estime, reconnaissance) chez le consommateur potentiel, qui détermine celui-ci à chercher l'offre qui viendra apaiser l'état de manque.

Business plan marketing : consolidation financière du plan stratégique de l'entreprise ou de la business unit.

Business process management : gestion de processus d'aide au management. Concept qui permet de suivre à la trace la progression d'actions bien définies à chaque étape d'un processus.

Cahier des charges marketing : document rédigé par le chef de produit pour la recherche et développement ou pour le bureau d'études, décrivant les fonctions que doit remplir le nouveau produit.

Canal de distribution : groupe de sociétés ou agents de distribution de l'offre sur le marché, ayant les mêmes caractéristiques commerciales, juridiques et fonctionnelles. Le web est un canal de distribution.

Cannibalisme : effet lié au développement d'un produit au détriment d'un produit existant.

Capital client = $VA + VS + VP - CR - CF - CG$. C'est une des mesures de la valeur client pour l'entreprise. Il existe d'autres types de mesure réalisée sous forme de *scoring*.

Capital-marque : valeur ajoutée de la marque reposant sur sa réputation, acquise durablement et évaluée financièrement.

Category management : gestion globale effectuée au niveau d'une catégorie de produits complémentaires en vue de limiter le cannibalisme entre produits voisins et en vue d'optimiser les ventes.

Chaîne de valeur : filière intégrée des métiers nécessaire à la bonne marche de l'entreprise en vue d'apporter la valeur attendue par le client. L'analyse de la valeur décompose la chaîne de valeur en activité principale et activités de soutien.

Ciblage : action de choisir un segment de marché ou un segment de population rentable et accessible pour l'entreprise.

Concurrence : adversaires de l'entreprise ou du produit.

Copy stratégie : document qui oriente la création publicitaire.

CRM : *customer relationship management*. En français on parle de GRC, gestion de la relation client. Il s'agit de gérer la relation de l'entreprise avec son client quel que soit le canal utilisé. On parle de CRM monocanal ou multicanal, selon le nombre de canaux concernés.

Cycle de vie client : durée théorique de la relation d'un client avec ses fournisseurs, dès le premier contact. On peut distinguer deux types de cycle de vie : celui du client, indépendamment de sa relation avec ses fournisseurs et celui du client vis-à-vis du produit acheté.

Cycle de vie produit : évolution des ventes d'un produit ou d'une marque, depuis son lancement sur le marché jusqu'à son retrait.

Diagnostic marketing : jugement d'ensemble sur un produit, une marque, une gamme ou un domaine d'activité stratégique, ayant pour but de guider la prise de décisions et les axes d'actions à mener sur un moyen ou long terme. Le diagnostic est réalisé après un audit marketing, sous forme de matrice SWOT ou EMOFF.

Distribution numérique (DN) : indice mesurant le taux de présence d'une marque ou d'une catégorie de produit dans un canal de distribution.

Distribution valeur (DV) : indice mesurant la part de marché réalisée par une marque ou une gamme de produit par canal de distribution.

Échantillon : groupe de personnes extrait d'une population mère afin d'être étudié de façon qualitative ou quantitative.

EMM : évaluation mathématique de marge. C'est la somme des profits nets attendus au cours de la durée de vie d'un client et actualisée selon un taux d'intérêt approprié.

Entrepôt de données ou datawarehouse : lieu de stockage et d'agrégation (en général par un système de données relationnelles) de toute information connue de l'entreprise décrivant un secteur donné.

Étude de marché : technique de collecte et d'analyse d'informations primaires et secondaires permettant d'appréhender le plus finement un marché avant de prendre les décisions marketing.

Facing : notion exprimant la face exposée d'un packaging en linéaire. On calcule la place d'une marque en linéaire par le nombre de *facing*.

Facteurs clés de succès : compétences nécessaires pour lutter efficacement sur un marché.

Image de marque : ensemble des croyances favorables ou défavorables attribuées par les consommateurs à une marque.

Leader d'opinion : personne dont l'avis influence la décision d'achat. Ce peut-être un journaliste, un rédacteur en chef, un sportif, un expert...

Life time value : se calcule par l'EMM.

Linéaire : longueur occupée par une marque dans les rayons d'un point de vente. Cette longueur est exprimée en mètres.

Logo : représentation visuelle (parfois sonore, ex. Dim) représentant la marque.

Mapping : représentation graphique de marque, de positionnement ou de groupes de consommateurs issue d'une analyse multivariée.

Marketing automation : automatisation du marketing. Logiciels et autres outils d'aide au marketing, pouvant servir entre autres choses pour le *lead management*, le *campaign management* et le *data mining* (extraction de données).

Matrice marketing : visualisation souvent à deux axes, permettant une analyse rapide et permettant la prise de décision. Cet outil est souvent utilisé en marketing car il permet à la fois l'analyse et la synthèse.

Média : ensemble de supports de communication. On en distingue historiquement cinq : télévision, affichage, cinéma, presse et radio. Vient s'ajouter le web.

Média planning : sélection d'un ensemble de média sur lequel l'annonceur répartit son budget de communication.

Merchandising : ensemble des techniques de mise en avant du produit sur le point de vente.

Mix-marketing : ensemble des composants de l'offre produit ou service. Pour exemple, les « 4 P » de Mac Carthy font encore école aujourd'hui.

Modèle : mécanique plus ou moins « boîte noire » qui, à partir de données connues, calcule une réponse et la probabilité de réalisation de cette réponse associée (score).

Moments magiques : appelés aussi « moments de vérité », ce sont les moments à fort enjeu pour le client et pour l'entreprise.

Motivation : la motivation est souvent sous-jacente à un besoin, elle n'est pas toujours consciente, elle agit comme une force sur le consommateur et lui fait préférer une marque plutôt qu'une autre.

Notoriété spontanée : mesure de la connaissance d'une marque sans citation préalable de la marque ni de marques concurrentes.

Notoriété assistée : mesure de la connaissance d'une marque après citation de la marque et de marques concurrentes.

One to one : marketing fondé sur la part de client et non plus simplement sur la part de marché.

Packaging : présentation matérielle du produit visant à le rendre accessible pour le consommateur (emballage, conditionnement).

Panel : échantillon identique de consommateurs sur lequel on effectue, à intervalles réguliers, des enquêtes. Cet échantillon doit être renouvelé de 20 % par an.

Part de marché : se mesure par le chiffre d'affaires ou par le volume. C'est le montant (CA ou volume) réalisé par le produit sur l'ensemble du marché.

Partner relationship management (PRM) : management du relationnel entre partenaires (PRM). Pratique qui consiste à partager son savoir-faire (notamment en termes de marketing et commercial), afin de tisser une collaboration plus étroite avec ses partenaires.

PLV (publicité sur le lieu de vente) : publicité souvent présente sous forme de présentoir ou affiche. On distingue la PLV de l'ILV (information sur le lieu de vente) : l'ILV affiche des informations techniques ou pratiques.

Portefeuille clients : un groupe de clients se distingue par la diversité de sa valeur pour l'entreprise (CA, potentiel...) et par la diversité de besoins.

Portefeuille produits : représente l'ensemble des produits en portefeuille, détenus par le chef de produit concerné ou détenus par l'entreprise.

Positionnement : c'est « choisir le terrain de jeu sur lequel l'entreprise (ou les produits) est la première dans l'esprit de nos clients ».

Prescripteur : personne qui recommande fortement l'achat d'un produit ou d'une marque.

Prix du marché : moyenne des prix pratiqués par l'ensemble des fournisseurs sur un produit équivalent. Le prix du marché représente ainsi la base 100.

Prix psychologique : intervalle de prix que le consommateur juge suffisant et possible pour l'achat d'un produit. Le prix psychologique correspond à la valeur du produit jugée par le consommateur.

Rétention : tout ce qui peut empêcher les clients de quitter l'entreprise. L'objectif est de garder les clients sur une plus longue période.

Segmentation : création de classes homogènes d'individus à des fins d'étude ou de description.

Score : note attribuée à un client (en général entre 0 et 10 ou 0 et 1 000) qui rend compte de sa capacité à aller dans le sens de la décision à modéliser. Cette décision peut être un bon comportement, la satisfaction ou l'envie de partir à la concurrence. Quand l'événement que l'on cherche à prédire est l'achat d'un produit particulier, on parle de « score d'appétence ».

Scoring : ajouter à chaque enregistrement d'un fichier une variable « score » qui représente une note permettant de hiérarchiser le fichier.

SFA (Sales Force Automation) : automatisation de force de ventes. Il s'agit de logiciels et autres supports visant à aider le manager à mieux gérer sa force de vente.

Sponsoring : technique associant le nom d'une marque à un événement ou à un participant, la marque payant tout ou partie de l'investissement nécessaire à l'événement. Le sponsoring se pratique surtout pour des événements sportifs, le mécénat pour des événements culturels et le parrainage pour des événements humanitaires.

Supply chain management : processus (intégré à la démarche qualité) qui consiste à gérer et optimiser les flux de marchandises, de services, et d'informations tout au long de la chaîne fournisseur-client.

Taux d'équipement : mesure la moyenne d'équipement d'un bien durable de la population cible.

Test de concept : évaluation de l'intérêt que provoque l'idée d'un nouveau produit ou nouveau service. On est au stade de l'idée ou du projet, pas de la réalisation.

Tête de gondole : emplacement situé en bout de rayon, très favorable pour les ventes.

Trade marketing : stratégie fondée sur la recherche d'informations et d'actions communes entre fournisseurs et distributeurs, visant à développer le chiffre d'affaires des deux partenaires.

Trade-off : méthode d'appréciation des compromis réalisés par le consommateur au moment de choisir le produit.

Valeur (analyse) : démarche permettant de concevoir, au moindre coût, un produit conforme aux attentes du consommateur.

Valeur client : contribuer à apporter au client les bénéfices tangibles ou intangibles qu'il recherche en utilisant produits et services.

Valeur perçue : arbitrage entre ce que le consommateur s'attend à retirer d'un produit et ce qu'il est prêt à payer comme prix.

Vente à distance (VAD) : canal de distribution commercialisant sans relation en face-à-face, par un catalogue, le web ou un centre d'appels.

Index

A

analyse
de Porter 28
Pestel 28
approche « potentiel/accessibilité »
237
argumentaire 356
assertivité 405
attaché de presse 388
audit
externe 27
interne 29

B

back office/front office 223
base de données marketing 105
benchmarking 132
bon de commande ou coupon-
réponse 295
book marketing/vente 368
brainstorming 446
brief 382
d'études 385
de communication 380
budget 280
de campagne 309
marketing 343

C

cahier des charges du projet 457
catalogue 268
cinq stratégies de croissance 35
circuit de distribution 198
client (les trois facettes du-) 49
coefficient
d'attention 85
de mémorisation 85
communication
de type « pull » 49
de type « push » 50
compte d'exploitation prévisionnel
339
concurrence 12
copy stratégie 257, 380
couverture 86
CRM 103
cycle de vie 54

D

dépliant 267, 295
DESC 406
DN 32
document on line 272
DV 32

E

effet persuasif 398
e-mailing 273
EMOFF 19
environnement 11
évaluation du plan média 87

G

GRID 204

I

indicateur 346
indice d'affinité 85

J

journal de bord 463

M

mailing 290
marché 10
marketing 346
 direct 79
 pharmaceutique 67
Maslow 14
matrice
 attraits/atouts 155
 des achats 206
 RCA 186
mesure
 d'audience 85
 d'image 88
 de la performance 289
 des actions 84

 du capital client 97
 du contact 86
méthode
 AIDA 365
 de prévision 340
 de scoring 99
 IAC 163
mix-marketing 318
 des secteurs 65
moment magique 108
motivation d'achat 358

N

newsletter 273
normalisation postale 292
notion de produit global 44

P

plan
 d'actions marketing opérationnel 83
 de communication multicanal 252
 marketing 321
 objectifs 324
 opérationnel 318
 stratégique 314
positionnement 33
promotion 260

Q

QA/NA 348
quatre C de la conviction 330
quatre stratégies concurrentielles de Kotler 38

R

RADAR 257
règle des 4 C 363
rentabilité 337
réunion marketing 395
rêver, les cinq étapes de la délégation
431

S

salon 275
score de reconnaissance 86
script d'appel téléphonique 363
segmentation marketing des marchés
157
seuil de rentabilité 337
SONCAS 15
spéculative 377
stratégie
prix 195
produit 195
SWOT 19, 31

T

tableau de bord marketing 345, 349
test de concept 175
trois stratégies
de base de Porter 34
internationales 242
typologie client 369

V

valeur client 96
veille
clients 144
concurrentielle 143
environnementale 137
marketing 130
sur Internet 150

Y

yield management 231

TOUTE LA FONCTION...

Nathalie Van Laethem

TOUTE LA FONCTION MARKETING

Ce livre couvre l'ensemble de la fonction Marketing :

Les Savoirs : notions de marketing stratégique, opérationnel, client, mix-marketing...

Les Savoir-faire : réaliser une étude, un plan marketing, une veille efficace ; segmenter et cibler un marché ; piloter une innovation ; construire une communication multicanal ; préparer un budget...

Les Savoir-être : comportements efficaces dans les relations interpersonnelles, pour faire face aux comportements difficiles, pour convaincre, gérer son temps, être créatif...

Ses atouts sont :

- ◆ **Un contenu actuel et exhaustif**, issu de vingt ans de pratique du marketing.
- ◆ **Une circulation aisée dans l'ouvrage**, grâce à une mise en page aérée et interactive : onglets, renvois, mise en couleur, encadrés...
- ◆ **Un caractère fortement opérationnel**, à travers des fiches action et de nombreux exercices d'application.

LES +

- Matrices RADAR, RCA
- Code d'éthique du marketing
- Stratégies produits au cours du cycle de vie

NATHALIE VAN LAETHEM dirige à la Cegos le développement des formations marketing et webmarketing et intervient régulièrement en formation et conseil. Elle est co-auteur chez Dunod du *Marketing orienté résultats*, 2003 et du *Plan marketing*, 2004.

Le guide d'accompagnement durable et indispensable pour tous les marketeurs en poste ou en devenir.

Idéal en cas de prise de fonction, mutation ou promotion



ISBN 2 10 048676 4



www.dunod.com

