

INTRODUCTION AU MARKETING

1. I - LES DEFINITIONS DE BASE

1. A - L'environnement du marketing
2. B - Schématisation du système
3. C - La fonction marketing au sein de l'entreprise
 1. 1) L'optique production
 2. 2) L'optique produit
 3. 3) L'optique vente
 4. 4) L'optique marketing
4. D - La conversion des entreprises au marketing
5. E - Objectif et types de marketing
6. F - L'adaptation à la demande
7. G - L'adaptation à l'environnement

1. II - LA MISE EN OEUVRE DU MARKETING

1. A - La planification stratégique
 1. 1) La mission de l'entreprise :
 2. 2) Les domaines d'activités stratégiques :
 3. 3) L'allocation des ressources
 4. 4) La planification des nouveaux domaines :
2. B - Le modèle de la General Electric d'allocation des ressources
3. C - Créer une entreprise rentable ?
4. D - La planification d'activité.
 1. 1) Mission de l'activité :
 2. 2) L'analyse des environnements
 3. 3) La formulation des buts et objectifs
 4. 4) La formulation de la stratégie
 5. 5) La formulation du plan d'action
 6. 6) Le suivi et contrôle
5. E - Le plan marketing.

1. F - Un bon objectif

III - L'ANALYSE

1. A - L'analyse du marché
 1. 1) Etudier le marché et construire un système d'information marketing.
 2. 2) Analyser l'environnement.
 3. 3) Comprendre la consommation et le comportement d'achat.
 4. 4) Comprendre la clientèle d'entreprise et l'achat industriel.
 5. 5) Analyser la concurrence.
2. B - Mesurer la demande
 1. 1) Les principaux concepts de mesure de la demande
 2. 2) L'estimation de la demande
 3. 3) L'estimation de la demande future.
3. C - La segmentation des marchés
 1. 1) La segmentation des marchés
 2. 2) Le ciblage
 3. 3) Le positionnement
4. D - Elaboration des stratégies marketing - Les nouvelles offres
 1. 1) La recherche des idées
 2. 2) Le filtrage
 3. 3) Le développement et le test du concept
 4. 4) L'élaboration de la stratégie de lancement
 5. 5) L'analyse économique
 6. 6) L'élaboration du produit

7. 7) Les tests de marché
 8. 8) Le lancement
 5. **E -** Elaboration des stratégies marketing - Le cycle de vie des produits
 6. **F -** Adapter la stratégie à la position concurrentielle
 1. 1) Les stratégies du leader
 2. 2) Les stratégies du challenger
 3. 3) Les stratégies du suiveur
 4. 4) Les stratégies du spécialiste
 7. **G -** La mondialisation de la stratégie marketing
 1. 1) Le choix des marchés
 2. 2) Le choix d'un mode d'accès
 3. 3) L'élaboration du plan de marketing international
2. 4) Le choix d'un mode d'organisation
 3. **IV - LE MIX MARKETING**
 1. **A -** Les variables contrôlables du marketing
 2. **B -** Les produits
 1. 1) Gérer les produits
 2. 2) Gérer les marques
 3. 3) Gérer les services
 3. **C -** Les prix
 1. 1) La fixation des prix
 2. 2) Une politique de prix sert jusqu'à six objectifs
 3. 3) L'évaluation de la demande
 4. 4) L'estimation des coûts
 5. 5) L'analyse de la concurrence
 6. 6) Le choix d'une méthode de tarification
 7. 7) L'analyse marginale
 8. 8) Le choix final
 9. 9) Les variations de prix
 10. 10) Les initiatives et les réactions aux modifications de prix
 4. **D -** La présence
 1. 1) Les circuits de distribution
 2. 2) La mise en place d'un circuit de distribution
 3. 3) La gestion d'un circuit de distribution
 4. 4) L'évolution des circuits de distribution
 5. 5) Coopération, concurrence et conflit
 6. 6) Les commerces de gros et détail
 7. 7) La distribution physique
 5. **E -** La promotion
 1. 1) Le processus de communication
 2. 2) La stratégie de communication
 3. 3) La stratégie Push ou Pull ?
 4. 4) La planification de la communication
 5. 5) La publicité
 6. 6) Gérer le marketing direct
 7. 7) La vente
 6. **F -** Organiser, mettre en place, évaluer et contrôler
 1. 1) Organiser et mettre en place le marketing
 2. 2) L'organisation interne du département marketing
 3. 3) Comment implanter l'état d'esprit marketing dans l'entreprise
 4. 4) Mise en oeuvre du marketing
 5. 5) Evaluer et contrôler l'activité marketing

6) Situation dans les entreprises

Chapitre I - LES DEFINITIONS DE BASE

A - L'environnement du marketing



Les individus et les groupes ont :

- **Des besoins** : Naît d'un sentiment de manque (Manger, se vêtir, s'abriter, se sentir en sécurité, se sentir membre d'un groupe).
- **Des désirs** : Moyen privilégié de satisfaire un besoin. Besoin de manger et désir manger un steak. Besoin de se vêtir et désir un costume Pierre Cardin.

Il suggère au consommateur qu'une MERCEDES peut servir à satisfaire un besoin d'estime. Il ne crée pas le besoin d'estime, mais propose un moyen de le satisfaire. (Les besoins sont limités. Par contre, les désirs culturellement différenciés, sont infinis).

- **Des demandes** : Désir d'acheter certains produits soutenu par un pouvoir et vouloir d'achat. Beaucoup de personnes désirent s'acheter un bijou en or mais seul 1 personne sur 7 parvient à se l'acheter.

Il y a, bien sûr, plusieurs types de demandes :

- o **Négative** : Faire engager un détenu,
- o **Absente** : Nouvelle réforme scolaire,
- o **Latente** : Produit qui n'existe pas encore,
- o **Déclinante** : téléx,
- o **Irrégulière** : (saisonnière) Skis,
- o **Soutenue** : nourriture,
- o **Excessive** : circulation (bison Futé),
- o **Indésirable** : drogue.

A chacune de ces demandes, correspond un type de marketing particulier.

Nous voyons que les individus ont plusieurs moyens de satisfaire leur demande : l'autoproduction, la force, la supplication et l'échange.

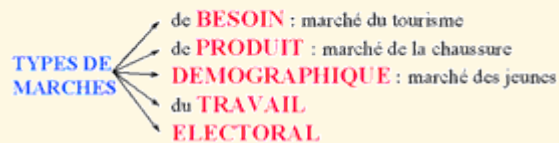
Le marketing se concentre sur l'échange.

L'ECHANGE suppose 5 conditions :

- i. Il existe 2 parties (la plus active étant le commerçant, l'autre le prospect)
- ii. Chaque partie possède quelque chose qui peut avoir de la valeur pour l'autre.
- iii. Chaque partie est susceptible de communiquer et de livrer ce qu'il échange.
- iv. Chaque partie est libre d'accepter ou de rejeter l'offre de l'autre.
- v. Chaque partie considère l'échange comme une solution adaptée à son problème.

La notion d'échange conduit naturellement à celle de **MARCHE** qui est souvent suivi d'un qualificatif.

Le marché est l'ensemble des clients capables et désireux de procéder à un échange leur permettant de satisfaire un besoin ou un désir.



Que fait le marketing dans tout ce système ? Nous savons déjà :

- qu'il influence les désirs.
- qu'il se concentre sur l'échange.

Parmi les nombreuses définition du marketing, celle-ci a ma préférence :

C'EST LE MECANISME ECONOMIQUE ET SOCIAL PAR LEQUEL INDIVIDUS ET GROUPES SATISFONT LEURS BESOINS ET DESIRS AU MOYEN DE L'ECHANGE DE PRODUITS ET AUTRES ENTITES DE VALEUR POUR AUTRUI.

Cette définition repose sur les concepts que nous venons de définir et couvre l'ensemble de produits que nous avons observé.

B - Schématisation du système



L'entreprise émet des produits, des services et des communications à destination des marchés qui lui renvoient de l'argent et de l'information.

Dans une entreprise, le principe du marketing peut s'appliquer à la gestion des relations avec n'importe quel marché :

- Le *directeur du personnel* intervient sur le marché du travail.
- Le *directeur des approvisionnements* sur celui des matières premières.
- Le *directeur financier* sur le marché monétaire.

Cependant, la **FONCTION MARKETING** est historiquement associée au marché des clients.

L'image la plus courante du responsable marketing est celle d'un homme chargé, en priorité, de stimuler la demande pour les produits de l'entreprise. En d'autres termes, son activité regroupe tous les efforts à accomplir en vue d'obtenir les échanges souhaités avec les marchés visés.

C - La fonction marketing au sein de l'entreprise

Afin d'obtenir les échanges souhaités avec les marchés visés, un organisme (qu'il soit ou non commercial) peut **choisir entre quatre options dans la conduite de ses activités marketing** :

1) L'optique production

S'applique typiquement lorsque la demande excède l'offre (par exemple dans un pays en voie de développement). Quelque fois également lorsque le coût doit être abaissé pour étendre le marché.

Le consommateur choisit les produits en fonction de leur prix et disponibilité. Le rôle prioritaire du gestionnaire est alors d'accroître la capacité de production et d'améliorer l'efficacité de la distribution

A abouti dans certains cas à de retentissants échecs : Par exemple, les parfums BIC incompatible avec l'image que le consommateur attend de lui.

2) L'optique produit

Domaine où la technologie est dominante, souvent à tort adopter par les hôpitaux, écoles, musée, administration.

Le consommateur préfère le produit qui offre de meilleures performances. L'entreprise doit donc se consacrer en priorité à améliorer la qualité de sa production.

Concorde est un exemple où l'innovation technologique a déperî faute d'un nombre d'acheteur insuffisant.

3) L'optique vente

Partis politiques, vendeurs de meubles, promoteurs immobilier, certaines assurances. **Le consommateur n'achètera pas de lui-même suffisamment à l'entreprise à moins que celle-ci ne consacre beaucoup d'efforts à stimuler l'intérêt pour le produit.**

Risques de détruire le marché.

4) L'optique marketing



L'optique marketing inverse la logique de l'optique vente. Réduite à l'essentiel, l'optique marketing s'appuie sur les quatre idées :

- **UN CHOIX DE MARCHÉ** : Aucune entreprise ne peut intervenir sur tous les marchés ni chercher à satisfaire tout le monde. Ceci implique un effort de ciblage, de nature à orienter l'ensemble des activités de la société.
- **UNE ORIENTATION CENTREE SUR LE CLIENT** : Examiner son point de vue, ses priorités et ses besoins :
 - o **Besoins exprimés** : ce qu'il dit
 - o **Besoins réels** : ce qu'il veut dire
 - o **Besoins latents** : ce à quoi il ne pense même pas

- o **Besoins imaginaires** : ce dont il rêverait
- o **Besoins profonds** : ce qui secrètement le motive

IL EST TOUJOURS PLUS COUTEUX D'ATTIRER UN NOUVEAU CLIENT QUE DE LE FIDELISER. 13% des clients mécontents ont parlé de leur désarroi à plus de 20 personnes.

- **UN MARKETING COORDONNE** : L'esprit marketing doit se diffuser à l'ensemble du personnel, de la standardiste au président.

Chez IBM toutes les définitions de fonction (plus de 400) expliquent en quoi chaque poste affecte la clientèle.

- **LA RENTABILITE** : L'activité marketing ne constitue pas une fin en soi, mais sert les objectifs d'une organisation :
 - o Pour une entreprise privée, **Le profit**
 - o Pour une association : **l'intérêt général**
 - o Pour une administration : **le service public**

LE PROFIT DOIT ETRE LA RESULTANTE DE LA SATISFACTION DU CLIENT.

Le directeur général de General Motors qui un jour s'est écrié : " Nous fabriquons de l'argent, pas des voitures " se trompe.

D - La conversion des entreprises au marketing

Elle rencontre, à l'épreuve des faits trois écueils sur sa route :

1. **La résistance organisée** : réaction des autres départements. Les financiers aussi bien que les ingénieurs considèrent le marketing comme du vent ou voient en lui une menace pour leur statut et leur pouvoir dans l'entreprise.
2. **La lenteur de l'apprentissage** : il passe par cinq étapes.
3. **La rapidité de l'oubli** : Une fois le marketing implanté dans l'entreprise, ses dirigeants doivent s'efforcer de ne pas oublier les préceptes du marketing "**Connaissez votre marché afin de savoir le satisfaire**".

L'intérêt éprouvé à l'égard du marketing se développe à mesure qu'un nombre croissant d'organismes à caractère commercial, dans le secteur non lucratif ou en milieu international, prennent conscience de la contribution qu'il apporte à une efficacité accrue sur le marché.

Ralph Cordiner est souvent reconnu comme étant le premier à avoir introduit la nouvelle philosophie du concept moderne de marketing au monde des affaires nord-américain. En décrivant la philosophie de **General Electric**, le rapport annuel de 1952 fait mention d'un " nouveau concept de marketing ".

En termes simples, ceci placerait un responsable de marketing au début du cycle de production plutôt qu'à la fin et faciliterait l'intégration du marketing à chaque fonction de l'entreprise.

Le marketing est cet ensemble d'activités interdépendantes par lesquelles les hommes d'affaires cherchent à satisfaire les besoins de la société en échange d'un **PROFIT**.
Les réflexions qui révèlent du marketing doivent par conséquent précéder et non pas suivre les décisions concernant la fabrication et la vente des marchandises.

E - Objectif et types de marketing

- **ATTIRER** D'une façon générale un client cherche parmi les produits et les services offerts, celui qui lui procure le maximum de **VALEUR**.
- **FIDELISER** Un nouveau client coûte environ 11 fois plus cher que sa fidélisation.
- **DES CLIENTS RENTABLES** L'objectif d'une entreprise n'est pas de maximiser la satisfaction, le but reste la rentabilité.

REDUIT A L'ESSENTIEL L'OBJECTIF DU MARKETING EST D'ATTIRER ET DE FIDELISER DES CLIENTS RENTABLES.

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

La répartition des coûts dans une banque montre qu'un client sur deux n'est pas rentable. Ce n'est guère surprenant que les institutions financières cherchent à tarifier le moindre service.

Comment s'en débarrasser ? En accroissant le prix des produits moins rentables, ou en les éliminant. En fait, chaque fois qu'une entreprise se débarrasse d'un client non rentable, elle gagne de l'argent. L'idéal serait même de l'envoyer chez la concurrence !

Scott Adams (créateur de Dilbert) a écrit dans son récent livre "**le principe de Dilbert**" à propos du lancement d'un nouveau produit et de son potentiel de vente :

La population se subdivise comme suit :

- 60% des gens n'ont pas besoin de votre produit
- 30% des gens n'ont pas les moyens de se l'acheter
- 5% des gens sont idiots
- 5% des gens achètent n'importe quoi
- Ce qui fait que 10% de la population sont des clients potentiels

C'est peut-être exagéré mais, parfois, les prévisions s'appuient sur des critères tout aussi imprécis.

F - L'adaptation à la demande

Comme nous avons vu, il y a plusieurs types de demande. A chaque type correspond un type de marketing.

- Si la demande est **négative**, on parle d'un **marketing de conversion**.
- Si la demande est **absente**, on parle d'un **marketing de stimulation**.
- Si la demande est **latente**, on parle d'un **marketing de développement**.
- Si la demande est **déclinante**, on parle d'un **remarketing**.
- Si la demande est **irrégulière**, on parle d'un **synchronmarketing**.
- Si la demande est **soutenue**, on parle d'un **marketing d'entretien**.
- Si la demande est **excessive**, on parle d'un **demarketing**.
- Si la demande est **indésirable**, on parle d'un **contremarketing**.

Avant d'entrer dans les détails de la fonction marketing, il nous faut définir l'environnement interne et externe de l'entreprise. Cadre dans lequel le marketing évolue.

Résumons ce que nous avons vu jusqu'ici :

- I. Le marketing **influence les désirs** mais **ne crée pas les besoins**.
- II. Il se concentre sur l'obtention des **échanges** souhaités avec les **marchés** visés.
- III. Ses activités s'adaptent au type de demande, à l'option choisie par l'entreprise (idéalement option marketing) ainsi qu'à l'organisation même de l'entreprise qui détermine son influence sur la prise de décision.

En une phrase on peut dire qu'il établit le lien entre la versatilité de l'être humain et les impératifs des industries, le tout dans un environnement politico-économico-légo- technico etc.... mouvant. C'est pourquoi, non seulement il doit s'adapter à la demande mais, il doit s'adapter à **l'environnement**.

G - L'adaptation à l'environnement



Les ressources internes de l'entreprise sont adaptées à l'environnement externe. L'environnement externe, à son tour est modifié par le tissu industriel, qui à son tourC'est pourquoi :

**Aucune décision marketing ne peut être définitive.
Les effets du marketing ne peuvent être jugés à court terme.**

Cela vous paraît évident ? et pourtant

Le marketing voit le marché comme général d'armée voit un champ de bataille. Les termes utilisés sont les mêmes : Stratégie, Conquête (de marché), Attaque (de concurrents), Objectifs...

Certains théoriciens parlent de **WARKETING**.

" Le souci de satisfaire la clientèle fait l'excellence d'une entreprise ". Ce n'est pas suffisant. Il faut encore que l'entreprise sache toujours s'adapter à un marché en constante évolution.

La planification stratégique **va l'y aider**.

Chapitre II - LA MISE EN OEUVRE DU MARKETING

La plupart des grandes sociétés modernes se structurent en quatre niveaux :

- Celui du siège
- Celui de la division
- Celui de l'affaire ou de l'activité
- Celui du produit

Jadis on a cru que, pour établir et consolider une position viable sur un marché et un environnement en constante évolution, la réponse était dans la recherche de **productivité**, puis dans la **diversification**. Récemment, la société Arthur D. Little a proposé de modéliser l'entreprise à haute performance à partir des éléments suivants :

- Satisfaire les **parties prenantes** en
- améliorant les **savoir-faire** grâce à
- une meilleure gestion des **ressources** et,
- une meilleure **organisation**.

Pour ce faire, l'équipe dirigeante doit mettre en place une planification stratégique au niveau de l'entreprise comme de ses principaux domaines d'activité :

- Au niveau du siège et de la division, [La planification stratégique](#).
- Au niveau de l'affaire, [La planification d'activité](#).
- Au niveau produits, [Le plan marketing](#).

A - La planification stratégique

- Définir la **mission de l'entreprise**
- Identifier les **domaines d'activités** stratégiques
- Répartir les **ressources** entre les différents domaines d'activités.
- Planifier les **nouveaux domaines** dans lesquels investir

C'est à la direction générale qu'il revient de définir les grandes orientations dans lesquelles s'inscrivent les activités de l'entreprise.

1) La mission de l'entreprise :

"Nous voulons produire des de haute qualité, avec un personnel dynamique et motivé, dans un concept de Qualité Totale afin de devenir les leaders du marché."

Combien de " mission d'entreprise ressemble à celle-ci ?!! Au lieu de fournir à ses employés une vision motivante de leurs raisons d'être, responsabilités, efforts et orientations.

Elaborer la charte d'une l'entreprise n'est pas chose aisée. C'est cependant la tâche la plus significative dont doit s'acquitter la direction générale. Une mission clairement définie donne l'orientation de l'entreprise, sa politique de relations publiques. C'est le fil rouge sur lequel s'appuient toutes les stratégies de l'entreprise.

Une charte d'entreprise devrait répondre aux questions suivantes :

- Quel est notre métier ?
- Qui sont nos clients ?
- Que leur apportons-nous ?
- Que deviendra notre métier ?
- Que devrait-il être ?

Le **métier** devrait être défini selon des critères de marché plutôt que de produits ou de technologie : Entreprise de traitement de l'information (au lieu de Constructeur d'ordinateurs), société d'énergie (au lieu de Compagnie pétrolière).

Les produits et les technologies sont éphémères alors que les besoins fondamentaux subsistent. Il ne faut cependant pas pécher par excès, ni par défaut. Un fabricant de crayons qui estime que son marché est celui de la communication voit peut-être un peu loin !

2) Les domaines d'activités stratégiques :

Selon General Electric, les domaines d'activités stratégiques devraient répondre à deux critères :

- Correspondre à un métier qui peut faire l'objet d'une planification autonome et exister indépendamment du reste de l'entreprise.
- Avoir sa propre structure de concurrence.

Une fois les domaines d'activités recensés, il faut les analyser et les évaluer afin de savoir s'ils doivent être développés, maintenus, exploités ou abandonnés.

Les programmes fructueux ne reposent pas sur des modes mais sur des tendances. (Al Ries & Jack Trout - Les 22 lois du marketing)

Si les modes sont les vagues du marché, les tendances en sont les marées. Les modes font énormément de bruit, et les tendances très peu.

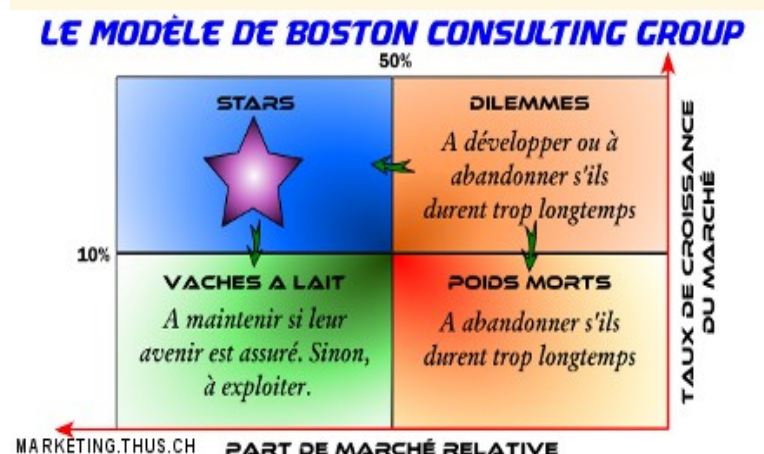
Les modes sont des phénomènes passagers, qui peuvent s'avérer rentables, mais elles ne durent pas assez longtemps pour que les entreprises puissent en bénéficier. Pire : ces dernières ont souvent tendance à réagir au phénomène d'engouement comme s'il s'agissait de véritables tendances : elles s'équipent de machines coûteuses, sur-embauchent, développent des réseaux de distribution qui deviendront vite inutiles.

Certains phénomènes de mode se répètent de façon cyclique : les jupes courtes, les vestons croisés, les patins à roulettes par exemple (un peu comme la comète de Halley, qui nous rend visite tous les 75 ans). La vague passée, l'entreprise doit souvent affronter une période de grande dépression financière.

La meilleure chose à faire, face à une mode, est de tempérer l'engouement. Ce faisant vous étirez la vague dans la durée et elle se comporte davantage comme une tendance. Oubliez les modes éphémères. Quand vous en voyez une poindre à l'horizon, tâchez de l'atténuer. Un produit qui veut s'assurer des débouchés durables ne doit jamais satisfaire la demande, ni envahir le marché.

A long terme, la meilleure approche reste de bâtir sur une véritable tendance.

3) L'allocation des ressources



Toute entreprise possède ses " gloires du passé " et ses " stars de demain ". Mais on ne peut se fier à ses seules impressions pour décider.

Des outils d'analyse systématiques sont aujourd'hui disponibles. Les plus célèbres sont ceux proposés par " BCG " et la **General Electric**.

Le modèle **Boston Consulting Group** (BCG) propose de positionner les différents domaines d'activités dans un tableau subdivisé en quatre parties représentant le taux de croissance du marché par rapport à la part de marché relative :

- **Taux de croissance** : ce taux est jugé élevé s'il est supérieur à 10% et bas s'il est inférieur à ce taux.
- **Part de marché relative** : elle exprime la force de l'entreprise par rapport à la concurrence. 50% indique donc que l'entreprise détient une part de marché de 50% de celle détenue par le leader. On la repère en général sur une échelle logarithmique de façon à ce que les distances soient proportionnelles aux progressions de pourcentage.

Un autre modèle pour l'allocation des ressources est celui plus élaboré de la **General Electric**

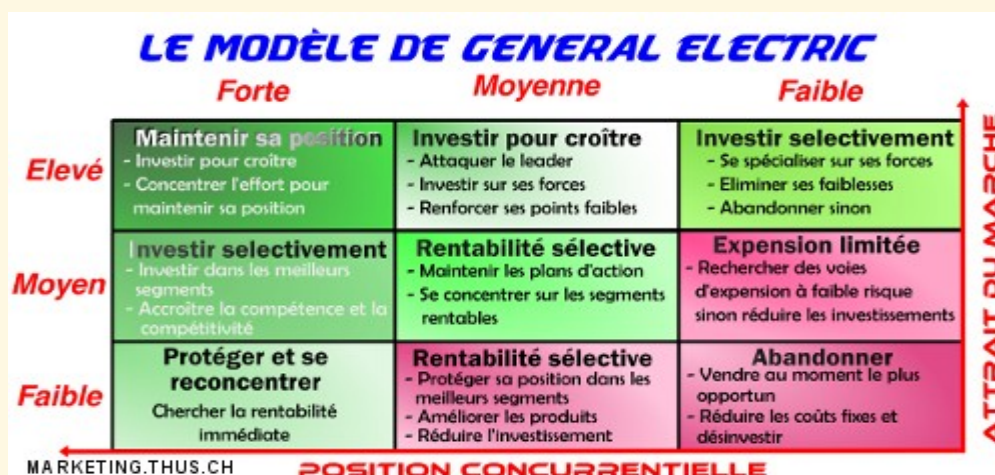
4) La planification des nouveaux domaines :

Souvent le niveau de chiffre d'affaires et de profit se situe en deçà de ce que l'entreprise s'est fixée comme objectif. Certaines activités devant de toute façon être abandonnées, il faut se préoccuper de combler l'écart de planification stratégique à l'aide d'activités nouvelles.

Comment y arriver ? Trois niveaux sont possible :

- **CROISSANCE INTENSIVE :**
 - o **Pénétration du marché :** Développer les ventes des produits existants sur les marchés existants grâce à un effort marketing plus soutenu.
 - o **Extension du marché :** Augmenter les ventes en introduisant les produits existants sur de nouveaux marchés.
 - o **Développement de produits :** Accroître les ventes en lançant de nouveaux produits sur les marchés existants.
- **CROISSANCE PAR INTEGRATION :**
 - o **Intégration en amont :** mieux contrôler et éventuellement racheter ses fournisseurs.
 - o **Intégration en aval :** mieux contrôler et éventuellement racheter ses distributeurs.
 - o **Intégration horizontale :** mieux contrôler et éventuellement racheter certains de ses concurrents.
- **CROISSANCE PAR DIVERSIFICATION :**
 - o **Diversification concentrique :** Introduire de nouvelles activités dont la technologie est complémentaire à son métier actuel.
 - o **Diversification horizontale :** Introduire de nouvelles activités susceptibles de satisfaire la même clientèle, même si elles n'ont guère de rapport avec le métier actuel au plan de la technologie.
 - o **Diversification par conglomérat :** Introduire de nouvelles activités destinées à de nouvelles couches de clientèle (utile en cas de variation saisonnière).

B - Le modèle de la General Electric d'allocation des ressources



L'objectif à assigner à chaque domaine d'activité ne peut véritablement être déterminé à partir de sa seule position sur la matrice croissance/part de marché. Une entreprise réussit d'autant mieux qu'elle possède les compétences distinctes correspondants aux facteurs-clé des marchés choisis. Ni une

excellente entreprise sur un marché peu attrayant, ni une entreprise peu performante sur un très bon marché ne peuvent obtenir un résultat optimal. Les deux dimensions sont en fait requises.

Comment mesurer la position concurrentielle et l'attrait du marché ?

L'analyste doit identifier les facteurs sous-tendant chacune d'elles. Dans l'exemple ci-dessous, l'attrait du marché dépend de sa taille, de son taux de croissance annuel, des marges bénéficiaires observées dans le passé, etc...

La position concurrentielle s'améliore avec la part de marché de l'entreprise, la croissance de cette part, la qualité des produits vendus etc...

Exemple (le marché des pompes hydrauliques):

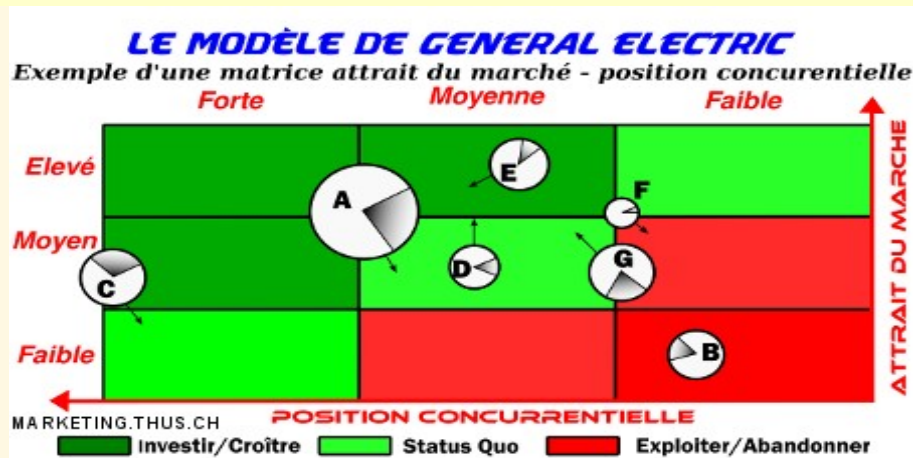
	Poids	Score	Total	
Taille du marché global	0.20	4	0.80	Part de marché
Taux de croissance annuel	0.20	5	1.00	Croissance de la part de marché
Marge bénéficiaire passée	0.15	4	0.60	Qualité du produit
Intensité de la concurrence	0.15	2	0.30	Réputation de la marque
Savoir-faire technologique	0.15	4	0.60	Réseau de distribution
Sensibilité à l'inflation	0.05	3	0.15	Efficacité promotionnelle
Besoins en énergie	0.05	2	0.10	Capacité de production
Impact sur l'environnement	0.05	3	0.15	Productivité
Environnement				Coûts unitaires
politico-socio-légal : doit être acceptable				Matières premières
				Recherche et développement
				Management

ATTRAIT DU
MARCHÉ

1.00

3.70

POSITION
CONCURRENTIELLE



On estime les 8 facteurs constituant l'attrait du marché à l'aide d'une échelle allant de 1 à 5 (ou 1-10 si on veut affiner plus). Chacun de ces facteurs est pondéré. Le total (maximum 5 ou 10 selon l'échelle) donne l'attrait du marché.

On fait de même avec les 12 facteurs constituant la position concurrentielle.

Comme on peut le voir sur ce tableau, le modèle General Electric permet, en adaptant les poids et les divers facteurs, de s'adapter à tout type d'industrie.

On reporte le résultat ainsi obtenu. Le cercle indique, en fonction de son rayon, l'importance du marché. La partie hachurée représente la part de marché.

Il convient de projeter ensuite la position attendue de chaque domaine d'activité à moyen terme (3-5 ans) compte tenu de la stratégie actuelle (flèches orientées sur le tableau suivant).

L'étape finale consiste à décider des actions à entreprendre pour chaque domaine d'activité. Ces modèles complètent l'intuition mais ils peuvent conduire à une surévaluation de certains indicateurs comme la part du marché ou bien à l'origine de recommandations fondées sur des informations incomplètes ou biaisées.

C - Créer une entreprise rentable ?

Les idées ne sont pas faites pour être pensées mais, pour être vécues.

(André Malraux)

- **Trouver une bonne idée.** Tout produit commence par être une idée. Comment savoir si elle est bonne ? Selon certaines estimations, le taux d'échec de nouveaux produits atteint 27% pour les produits industriels et 19% pour les biens de grande consommation. Ceci, bien sûr, dans des entreprises possédant une bonne expérience et des moyens suffisants pour influencer les désirs de clients potentiels.

La véritable portée d'un événement est souvent inversement proportionnelle à celle qui lui donnent les médias. (Al Ries & Jack Trout - Les 22 lois du marketing).

Le champ de bataille du marketing est jonché d'échecs qui avaient été annoncés par la presse comme autant de triomphes :

Aucun ordinateur n'a soulevé autant d'enthousiasme à ses débuts que le NeXT. La demande pour assister aux conférences de presse était telle que Steve Jobs dut faire imprimer des tickets et instituer un système de réservations, dans un auditorium de plusieurs milliers de places. Il ne restait plus un strapontin ! IBM, Ross Perot et Canon avaient investi 130 Mio de \$US dans le projet. NeXT a-t-il tenu ses promesses ?

Depuis sa présentation en 1964 lors du salon international de New York, le " vidéophone " a bénéficié d'une large publicité dans la presse. C'est la troisième fois qu'AT&T s'y casse les dents. En 1970, la

firmes proposait un vidéophone pour 100 \$US par mois. Echec. En 1980, elle proposa un service de conférence par vidéophone à 2300 \$US l'heure. Dans les années 1990, elle essaie de nous aguicher avec ses vidéophones à 1500 \$US pièce.

Pourquoi les vidéophones restent-ils dans leur boîte ? C'est clair : personne n'a envie de devoir se mettre sur son trente et un pour décrocher son téléphone. Il pourrait effectivement révolutionner l'industrie du téléphone rose !?!

Est-ce que les médias ont consacré leur une à la vague d'importations japonaises qui allaient faire trembler toute l'industrie automobile aux Etats-Unis ? Pas du tout. Les seuls articles qui parlaient de la " Toyopet " vous les décrivaient comme de pauvres petites caisses à savon incapables d'affronter les grandes routes sans semer leurs boulons ! Cela n'a pas empêché la " Toyopet " de faire un malheur, après avoir résolu certains problèmes techniques et s'être rebaptisée " Toyota ".

Le micro-ordinateur n'a pas décollé à la vitesse grand V. Pas plus que les fax. Les micros ont été commercialisés en 1974. Il a fallu six ans à IBM pour contre-attaquer avec le PC. Même l'IBM PC n'a pas soulevé l'enthousiasme. Il fallut attendre le lancement de Lotus 1-2-3.

- **Etre le premier, le meilleur et avoir les moyens de réaliser cette idée.** Plutôt le premier que le meilleur. Mais comme nous le verrons plus tard, l'important c'est d'être le premier dans l'esprit des clients. La bataille du marketing se livre au niveau des perceptions, et non des produits.

Trouver les moyens de ses idées - Là est la question ...! (Al Ries & Jack Trout - Les 22 lois du marketing).

Même avec la meilleure idée du monde, vous n'irez jamais bien loin si vous n'avez pas les moyens de votre politique. Les inventeurs, les entrepreneurs, les créateurs de tout poil s'imaginent que mise entre les mains d'un virtuose du marketing, une idée se lance d'elle-même. On va plus loin avec une idée médiocre et 1 Mio \$US qu'avec une excellente idée et pas un sou. Vous devez commencer par vous servir de votre idée pour trouver l'argent. Le marketing n'intervient qu'après.

Aux yeux de certains entrepreneurs, la publicité est l'arme absolue pour s'imposer auprès des consommateurs. Or la pub coûte cher. La Deuxième guerre mondiale a coûté 9'000 dollars la minute, la guerre du Vietnam, 22'000 dollars la minute, mais pour vous offrir une minute de pub lors du NFL Superbowl (finale du championnat national de football américain), il vous faudra déboursier 1,5 Mio de dollars ! Les géants de l'industrie investissent dans leur marque des sommes considérables.

Procter&Gamble dépense chaque année pour sa publicité 2 milliards de dollars. De même que Philip Morris. Et General Motors 1,5 milliard.

Le poids de l'argent est un des mystères les plus insondables du marketing. Un jour, une poignée de dollars accomplit des miracles. Le lendemain, des millions ne peuvent sauver une entreprise du naufrage. Quand vous disposez d'un public exempt d'idées préconçues, prêt à vous écouter, l'argent agit à doses homéopathiques. Apple fit une ascension fulgurante dans le monde informatique avec les seuls 91'000 dollars de Mike Markkula.

- **Trouver son créneau sur le marché.** Aucune entreprise ne peut intervenir sur tous les marchés ni chercher à satisfaire tout le monde. Ceci implique un effort de ciblage, de nature à orienter l'ensemble des activités de la société.

Pour gagner il faut se limiter. (Al Ries & Jack Trout - Les 22 lois du marketing).

De tous les principes, celui de l'extension de la gamme est le plus fréquemment transgressé. La diversification semble s'opérer de manière rampante, sournoise, presque sans efforts conscients de la part de l'entreprise. Un peu comme ces tiroirs diaboliques qui se remplissent pratiquement à votre insu.

Pensez à IBM. A l'époque où la firme se consacrait aux gros systèmes, elle s'enrichissait à vue d'oeil. Aujourd'hui, elle veut toucher à tout, et joint juste les deux bouts. En 1991, ses entrées totalisaient 6,5 milliards de dollars. Cela ne l'a pourtant pas empêchée de perdre 2,8 milliards de dollars pendant la même année (soit 8 millions par jour).

Il faut résister à trois tentations :

- o La multiplication des produits : Qui a dit que plus on en proposait et plus on en vendait ? Une gamme exhaustive est un luxe ruineux qui vous mène droit à la faillite. La fortune sourit à ceux qui ont le courage de réduire leur gamme et non de l'étendre. La bataille du marketing se livre sur le terrain des images mentales et des perceptions, et non sur celui des produits ou des services eux-mêmes.
- o L'extension de la cible : Qui a dit que l'on était tenu de plaire à tout le monde ? Pourquoi l'idée que le filet le plus large " drague " le plus grand nombre de clients semble reposer sur une foi quasi religieuse, qui résiste à toutes les preuves du contraire.

- 0 Le renouvellement stratégique continu : Qui a dit que vous devez changer de stratégie tous les ans à l'époque du bilan ? Si vous essayez de suivre pas à pas les méandres du marché, vous finirez fatalement dans le décor. Le meilleur moyen de garder une position ferme, c'est de définir son cap, et de s'y tenir.

- **Savoir commercialiser cette idée.** Le marketing est une bataille d'idées. Si vous voulez sortir vainqueur, vous devez organiser et concentrer vos efforts autour d'une image ou d'un attribut qui vous soit propre. Si vous n'en avez pas, il ne vous reste plus qu'à proposer un prix très bas. Très, très bas.

Deux marques ne peuvent prétendre au même mot dans l'esprit des clients. (Al Ries & Jack Trout - Les 22 lois du marketing).

Ce sont souvent les études de marché qui attirent dans ce traquenard les professionnels du marketing. On met sur pied de guerre des légions d'analystes, on lance de grandes enquêtes, on fait remplir des kilomètres de questionnaires, et qu'en sort-il ? Deux tonnes de paperasse et une liste des attributs que les consommateurs attendent de votre produit ou de votre service. Et vous voilà renseigné. C'est ce qu'ils veulent. Vous n'avez qu'à leur donner. Ce que les études de marchés ne vous disent pas, c'est que le concept est déjà pris.

Il vaut bien mieux dénicher un attribut opposé à celui du leader, un concept qui vous posera en rival face à lui, et non en médiocre imitateur. Le principe fondamental est ici de rechercher le contraste maximum. Le mimétisme ne paie pas.

Coca-Cola était le premier occupant du créneau, et donc favori des tranches d'âges les plus ancienne. Pepsi s'est efficacement positionné en se présentant comme le champion des nouvelles générations.

Le marketing est une bataille d'idées. Si vous voulez sortir vainqueur, vous devez organiser et concentrer vos efforts autour d'une image ou d'un attribut qui vous soit propre. Si vous n'en avez pas, il ne vous reste plus qu'à proposer un prix très bas. Très, très bas.

- **Rester le meilleur et ne pas tomber dans le piège du succès.** Le succès rend arrogant et, l'arrogance mène à l'échec. En marketing il n'existe qu'une vérité : celle du client.

Le succès rend arrogant, et l'arrogance mène à l'échec - Il faut savoir faire la part de l'échec. (Al Ries & Jack Trout - Les 22 lois du marketing).

En fait, l'ego a son utilité. C'est un puissant catalyseur d'énergie, quand on crée une entreprise. Il ne se transforme en poison que lorsque vous le laissez influencer votre stratégie de marché. Les génies du marketing ont le don de se mettre dans la peau de leurs clients, de penser comme eux. Ils ne projettent pas leur propre façon de voir le monde sur la situation à laquelle ils sont confrontés.

N'oubliez jamais que nous vivons dans un monde de perceptions et qu'en marketing, il n'existe qu'une vérité : celle du client.

Trop d'entreprises s'évertuent à camoufler leur failles, quand elles devraient renoncer purement et simplement. Elles ne survivent qu'à coup de réorganisations successives.

En ce domaine, les Japonais semblent plus avisés que nous. Ils savent reconnaître à temps leurs erreurs et prendre les mesures qui s'imposent, aidés en cela par leur système de management par consensus, qui fait la part moins belle à l'ego. Lorsqu'un grand nombre de gens ont participé à une prise de décision, personne ne risque d'étiquette infamante, en cas d'échec, ni de grave revers de carrière. L'erreur collective est toujours plus facile à admettre et à réparer que l'erreur individuelle. Cette approche " anti-ego ", décentralisée, est sans doute l'une des armes les plus efficaces du marketing Japonais. Ils commettent tout autant d'erreurs que les autres, mais au lieu de s'y enliser, ils reconnaissent leurs torts, rectifient le tir et, vont de l'avant.

Ce conflit radical entre les priorités personnelles et celles de l'entreprise se traduit par une attitude frileuse du haut management, une allergie au risque. Mais comment prétendre à la première place dans une nouvelle catégorie sans s'aventurer dans l'inconnu ? N'attendez pas d'audacieuses innovations d'un PDG qui reçoit un salaire royal et qui approche de la retraite ...!

Une idée fondamentalement bonne se fait parfois " sabrer " parce qu'aucun dirigeant n'y trouve son profit personnel. C'est pourquoi il faut favoriser l'esprit d'équipe, la solidarité dans l'effort, et se doter d'un leader dévoué à la cause commune.

Vous vous souvenez certainement du Général Patton et de sa II^e Armée ... Lorsqu'ils ont déferlé sur la France, jamais une armée n'avait conquis un territoire ni fait autant de prisonniers en si peu de temps. Bénéfice net pour Patton ? Il s'est fait virer par Eisenhower ...

D - La planification d'activité.

- Mission de l'activité
- Analyse des environnements
- Formuler les buts et objectifs
- Formuler la stratégie
- Formuler le plan d'action
- Le mettre en oeuvre
- Assurer le suivi et le contrôle

Après le plan stratégique de l'entreprise qui se situe au niveau du siège et de la division, on trouve le **Plan stratégique d'activité** qui lui se situe au niveau des responsables opérationnels.

1) Mission de l'activité :

Comme pour la mission globale de l'entreprise, chaque domaine d'activité doit déterminer sa mission spécifique en termes de :

- Marchés
- Secteurs
- Technologies
- Valeur ajoutée
- Couverture géographique

Cette mission d'activité aide la direction à identifier l'environnement à observer.

2) L'analyse des environnements

- **Environnement externe** : En analysant les forces et les acteurs du micro-environnement qui affecte son activité, l'entreprise doit reconnaître et apprécier :
 - o **LES OPPORTUNITES** : domaines d'actions dans lesquels elle peut espérer jouir d'un avantage différentiel.
 - o **LES MENACES** : problèmes posés par une tendance défavorable ou perturbations de l'environnement qui en l'absence d'une réponse marketing appropriée, conduiraient à la détérioration de la position de l'entreprise sur son marché.
- **Environnement interne** : Analyse en termes de **FORCES** et **FAIBLESSES**. Reste la question essentielle : une entreprise devrait-elle se limiter aux opportunités correspondant à ses forces actuelles ou bien acquérir les compétences qui lui font défaut afin d'attaquer de nouveaux territoires.

3) La formulation des buts et objectifs

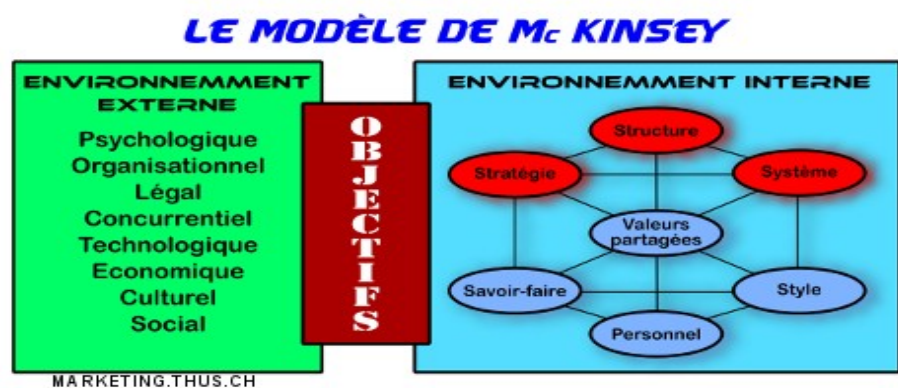
Nous verrons dans le plan marketing ce que devrait être un bon objectif.

4) La formulation de la stratégie

L'objectif précise la cible, la stratégie identifie la trajectoire. Trois grandes stratégies génériques :

- La **domination** par les coûts
- La **différentiation** (la plupart des clients préféreront acheter cette marque s'il n'existait pas de barrière de prix).
- La **concentration** sur quelques segments judicieusement choisis (exemple KIRI le fromage des enfants)

Selon Mc Kinsey, la stratégie ne représente que l'un des sept facteurs du succès d'une entreprise.



Une entreprise performante est une entreprise qui a :

- élaboré une **stratégie** appropriée à ses objectifs.
- mis en place une **structure** d'organisation adaptée à sa stratégie.
- équipé la structure d'un ensemble de **systèmes** d'information, de planification et de contrôle.
- un **style** qui s'impose à tous le personnel de l'entreprise dans son mode de pensée et d'action (le sourire, le caractère professionnel,...).
- un **savoir-faire** forgé par l'entreprise pour mettre en place sa stratégie (financier, commercial, ...).
- un **personnel** engagé avec des procédures de recrutement élaborées.
- des **valeurs partagées** : charte d'entreprise, manuel de procédures, ISO9000.

5) La formulation du plan d'action

Une fois la stratégie élaborée, il faut la traduire sous forme de plan d'action. Par exemple, si l'on a décidé de devenir un leader technologique, il faut renforcer le département de recherche, acquérir le savoir-faire complémentaire, concevoir des produits d'avant-garde, former la force de vente et le réseau de distribution, et mettre sur pied un programme de communication adapté.

6) Le suivi et contrôle

Certains environnements évoluent lentement de façon prévisible, d'autres sont relativement stables, d'autres enfin caractérisés par des turbulences difficiles à prévoir qui en modifient la nature profonde.

Une opportunité, à l'image d'une fenêtre, ne s'ouvre qu'occasionnellement. Si on laisse passer sa chance, la "fenêtre stratégique" se referme et il est alors trop tard pour maintenir ses positions. Saisir une opportunité doit se faire au bon moment.

E - Le plan marketing.

Dernier de la trilogie des plans stratégiques (après le plan stratégique d'entreprise et le plan stratégique d'activité), Le **plan marketing** se situe au niveau des produits.

Beaucoup de plans marketing intègrent sous une forme ou sous une autre les rubriques présentées ci-après :

- **Résumé managérial** : Il synthétise les principales recommandations soumises à l'approbation de la direction générale.
- **L'analyse de la situation marketing** : Elle résume les données essentielles relatives au macro-environnement (tendances lourdes d'évolution démographique, technologique,

économique politico-légale et socio-culturelle), à la demande, aux produits, à la concurrence et aux intermédiaires.

- **L'analyse des attraits / atouts** : Elle dégage les principales opportunités et menaces, forces et faiblesses, et axes de réflexion à prendre en considération dans le plan.
- **Les objectifs** : Cette partie spécifie les buts que l'entreprise se propose d'atteindre en termes de volume d'affaires, de part de marché et de profit. Voir ci-dessous ce que devrait être un bon objectif
- **La stratégie marketing** : Elle identifie les choix fondamentaux faits dans le domaine du marketing pour atteindre les objectifs visés.
- **Les plans d'action** : Pour chaque action, ils indiquent ce qui sera fait, quand, par qui, et avec quels moyens et budget.
- **Les comptes de résultat prévisionnel** : Ils établissent une prévision quantifiée et financière des résultats attendus.
- **Les systèmes de contrôle** : Ils précisent le mode de suivi et d'évaluation de la mise en oeuvre du plan.

LA MISE EN OEUVRE DU PLAN MARKETING



Les procédures de planification marketing varient beaucoup d'une entreprise à une autre. Le plan s'appelle tantôt " business plan ", tantôt " plan marketing " ou même " plan opérationnel ". La plupart de ces plans sont établis à l'horizon d'un an, parfois deux ou même trois.

Les PME et, surtout les entreprises familiales, concentrent souvent ces notions dans le cerveau de leur créateur. De par leur dimension, elles possèdent la souplesse d'adaptation et cette fameuse " culture d'entreprise " qui fait que tout le monde " tire sur la même corde ". De nombreux exemples démontrent que l'intuition et la chance peuvent être prises en défaut. Mieux vaut si préparer !!

Les nouvelles sociétés tombent en faillite bien plus rapidement que des industries bien établies. Une étude de **Dun & Bradstreet** a montré qu'approximativement 60% des nouvelles sociétés ont disparu dans les cinq ans après leur fondation. Un pourcentage qui a augmenté durant la récession. C'est pourquoi nous affirmons que les petites et moyennes entreprises si, elles n'ont pas besoin de la même rigueur que les grandes sociétés, elles doivent entreprendre la même approche marketing.

Les cinq grands thèmes qui constituent l'approche marketing sont traités dans le chapitre suivant :

- L'analyse des opportunités.
- L'identification et le choix des marchés cibles.
- L'élaboration des stratégies.
- La formulation du plan marketing.
- La mise en oeuvre et le contrôle.

F - Un bon objectif

Un bon objectif doit :

- Répondre à la stratégie générale de l'entreprise.
- Etre compréhensible.

- Etre atteignable.
- Relever un défi.
- Etre mesurable en terme de qualité - quantité - temps.
- Comporter une indication de priorité
- Comporter une indication d'importance vis à vis de l'énergie disponible.

Selon le " **Système de Gestion par Objectifs** " (GPO), les objectifs devraient être :

- **Hiérarchisés** : Les objectifs que l'on s'efforce d'atteindre dans un domaine d'activité ont rarement tous la même importance. Il faut s'efforcer de les classer par ordre de priorité.
- **Quantifiés** : Certains auteurs utilisent le terme de but pour décrire un objectif qui a été spécifié quant à son amplitude et ses délais d'obtention.
- **Réalistes** : Faire preuve de réalisme. Adopter un objectif impossible à atteindre engendre des frustrations.
- **Cohérents** : L'entreprise ne peut à la fois :
 - o maximiser le chiffre d'affaires et le bénéfice.
 - o avoir le meilleur produit du marché et le prix le plus bas.
 - o dégager la marge unitaire la plus forte et le volume de vente le plus élevé.

Chapitre III - L'ANALYSE

A - L'analyse du marché

Depuis que le commerce existe, les hommes d'affaires se sont surtout attachés à gérer l'ARGENT, les BIENS et les HOMMES. Moins d'attention a été accordée à la quatrième ressource-clé : **l'INFORMATION**.

Trois facteurs rendent plus nécessaire que jamais l'adaptation de méthodes aux besoins d'information croissants :

- Le changement d'échelle de l'activité marketing qui de locale, devient nationale, même globale.
- La difficulté croissante de prédire le comportement d'achat.
- L'extension de la concurrence par les prix à d'autres termes de compétition.

C'est pourquoi, l'analyse du marché est un facteur clé de la réussite. Elle consiste à :

- Etudier le marché et construire un système d'information marketing.
- Analyser l'environnement.
- Comprendre la consommation et le comportement d'achat.
- Comprendre la clientèle d'entreprise et l'achat industriel.
- Analyser la concurrence.

1) Etudier le marché et construire un système d'information marketing.

Toute entreprise est le point de rencontre d'un grand nombre de flux d'informations relatifs à son activité commerciale. C'est à la gestion de ce flux que s'attache un système d'information.

Le rôle d'un système d'information marketing est d'aider le gestionnaire à exprimer ses besoins, recueillir l'information et la diffuser à temps aux personnes concernées. L'information est recueillie à travers :

- **Les états comptables et commerciaux** : Le plus ancien et le plus fondamental de tous les systèmes d'information est le système comptable qui enregistre les commandes, les ventes,

les stocks, les effets à recevoir, etc... A l'aide de ces informations, le responsable marketing peut déceler des opportunités et des problèmes et comparer les résultats aux objectifs.

- **L'intelligence marketing** : C'est l'ensemble des moyens qui permettent aux dirigeants de se tenir continuellement informés sur l'évolution de leur environnement commercial :
 - o **L'observation courante** : l'exposition normale, sans objectif particulier, à l'information générale.
 - o **L'observation orientée** : l'exposition délibérée, sans recherche active toutefois, à un type d'information plus ou moins bien défini.
 - o **La recherche informelle** : un effort limité et relativement peu structuré pour obtenir des informations sur un sujet particulier.
 - o **La recherche formelle** : un effort délibéré respectant en général un plan, une procédure et une méthodologie, pour obtenir l'information concernant des problèmes spécifiques.
- **Les études et recherches** : En dehors des données comptables et des renseignements commerciaux, le responsable marketing a souvent besoin d'études précises sur des problèmes scientifiques. Il peut avoir besoin d'une étude de marché, d'un test de produit, d'une prévision de vente ou d'un post-test publicitaire.
- **Les systèmes de modélisation et d'aide à la décision** : De nombreux logiciels sont récemment apparus pour assister les responsables marketing dans les problèmes les plus divers : gestion de banque de données externes et internes, sélection du thème publicitaire le plus approprié, gestion des opérations promotionnelles. Il existe différents outils d'analyse de données tels que, entre autres :
 - o La régression multiple
 - o L'analyse de variance
 - o L'analyse discriminante
 - o L'analyse factorielle
 - o L'analyse hiérarchique
 - o L'analyse conjointe
 - o L'analyse multidimensionnelle des similarités
 - o Les chaînes de Markov
 - o Les modèles de file d'attente
 - o Les modèles de nouveaux produits
 - o Les modèles de prévision de vente
 - o La théorie des jeux
 - o L'heuristique
 - o Le calcul différentiel
 - o La programmation mathématique

2) Analyser l'environnement.

Une entreprise évolue avec ses fournisseurs, ses intermédiaires, ses clients, ses concurrents et ses publics dans le contexte global d'une société. Les structures de cette société ont un impact profond sur l'entreprise, mais celle-ci n'a guère d'emprise sur elles. Ce sont des facteurs " incontrôlables " auxquels l'entreprise doit s'adapter. On peut regrouper les forces du macro-environnement autour de six principales dimensions :

- **L'environnement démographique** : La *population* est la source des marchés de l'entreprise. Sa taille, sa distribution géographique, sa densité, sa mobilité, sa répartition par âge, son taux de natalité, de nuptialité et de décès, sa composition socio-culturelle, ses affiliations religieuses peuvent être des caractéristiques importantes.

- **L'environnement économique** : Un marché ne se définit pas seulement par sa population, mais également par son pouvoir d'achat. Celui-ci est fonction du revenu, des prix, de l'épargne et du crédit.
- **L'environnement naturel** : A partir des années 60, on a commencé à s'inquiéter de l'impact de l'activité industrielle sur le cadre naturel. Au-delà du mouvement écologique, un responsable marketing doit se soucier de l'impact (positif ou négatif) de trois tendances d'évolution de l'environnement naturel : la pénurie des matières premières et le coût de l'énergie, l'accroissement de la pollution, et l'intervention croissante de l'Etat dans ce domaine.
- **L'environnement technologique** : La force motrice de la destinée de l'homme est la technologie. Toute technologie nouvelle engendre une " destruction créatrice ". Les transistors ont tués les lampes radio, et la photocopie le papier carbone. Une entreprise doit donc s'attacher à identifier ce qui est nouveau dans son environnement et qui est à la fois une menace et une source de développement.
- **L'environnement politico-légal** : Il affecte de plus en plus les décisions commerciales. Le système politique et son arsenal *législatif, réglementaire et administratif* définit le cadre dans lequel les entreprises et les individus mettent en oeuvre leurs activités. Les principales tendances d'évolution sont :
 - o **L'intervention croissante de l'Etat** : Du point de vue de leurs implications marketing, les réglementations les plus importantes sont celles qui affectent la structure des marchés et la conduite des firmes.
 - o **Les réglementations relatives à la structure des marchés** : Les pouvoirs publics cherchent à la fois à créer des industries compétitives sur le plan international et à maintenir une liberté de commerce à l'intérieur.
 - o **Les réglementations relatives à la conduite des marchés** : Par exemple, la définition des produits (appellation d'origine contrôlée), leur composition (édulcorants autorisés) et leur différenciation (législation sur la contrefaçon).
- **L'environnement socio-culturel** : Tout être humain naît et grandit dans une culture et son acquis culturel lui permet de remplir les tâches qu'attend de lui la société à laquelle il appartient.

3) Comprendre la consommation et le comportement d'achat.

Dans le passé, un service commercial pouvait se faire une bonne idée de sa clientèle à travers son expérience directe de vente. Aujourd'hui, la croissance des marchés, comme celle des entreprises, a accru la distance qui sépare la firme de ses clients.

Le problème essentiel, pour le responsable marketing, consiste à identifier le mode de fonctionnement de cette " boîte noire " que constitue l'acheteur.

Les principaux facteurs influençant l'achat : De nombreux facteurs influencent les décisions d'achat d'un consommateur :

- **Les facteurs socio-culturels** :
 - o **La culture** : Un individu assimile le système de valeurs caractéristiques de sa culture, qui résulte des efforts passés de la société pour s'adapter à son environnement, et qui lui est transmis par différents groupes et institutions (famille, école, etc...).
 - o **Les affiliations socio-culturels** qui permettent à leurs membres de s'identifier de façon plus précise à un modèle de comportement donné. On distingue : les groupes de générations, les groupes de nationalités, les groupes religieux, les groupes ethniques, les groupes régionaux.
 - o **La classe sociale** : Toute société humaine met en place un système de *stratification sociale*. Celui-ci prend la forme d'un système de castes dans lequel les individus ne peuvent échapper à leur destin ou de classes sociales entre lesquelles une certaine mobilité est possible.

- **Les facteurs psycho-sociaux** : Un second groupe de facteurs centrés sur les relations personnelles, ont une influence sur l'acte d'achat. Il s'agit en particulier des groupes de référence, et notamment la famille, et des statuts et rôles qui leur sont associés.
- **Les facteurs personnels de l'acheteur** : notamment l'âge, l'étape de son cycle de vie, sa profession, sa position économique, son style de vie et sa personnalité.
- **Les facteurs psychologiques** : Quatre processus-clé interviennent dans la psychologie d'un individu : la motivation, la perception, l'apprentissage et l'émergence de croyances et attitudes.

Le processus d'achat :

Un responsable marketing doit aller au-delà d'une simple identification des influences s'exerçant sur l'acheteur et comprendre comment ce dernier prend, en fait, ses décisions. Il lui faut savoir :

- **Qui prend la décision** : Pour certains produits, c'est relativement simple : Ce sont surtout les hommes qui achètent des cigares et les femmes les linges de maison. Pour d'autres produits, le problème est plus complexe. On peut distinguer cinq rôles dans une situation d'achat :
 - o **L'initiateur** : Il suggère l'idée d'acheter le produit.
 - o **L'influenceur** : Il a un impact sur la décision finale.
 - o **Le décideur** : Il détermine s'il faut, où, quand, quoi et comment acheter.
 - o **L'acheteur** : Il procède à la transaction proprement dite.
 - o **L'utilisateur** : Il consomme ou utilise le produit ou le service.
- **De quelle type de décision il s'agit** : On n'achète pas de la même façon une pâte dentifrice et une automobile. Plus l'achat est cher et complexe, plus la délibération risque d'être longue et d'impliquer de nombreux intervenants.
- **Quelles sont les différentes étapes du processus** que traverse un consommateur avant de prendre sa décision. Chaque étape suggère certaines interventions du marketing destinées à faciliter la progression du consommateur dans un sens favorable à l'entreprise.

4) Comprendre la clientèle d'entreprise et l'achat industriel.

Le marché industriel (également appelé marché business to business ou marché des entreprises) se compose de tous les individus et organisations qui acquièrent des biens et services en vue de produire d'autres biens et services destinés à être loués ou vendus.

Comparés aux marchés de consommation, les marchés industriels présentent certaines caractéristiques bien particulières :

- **Des acheteurs moins nombreux** : Sur le marché de la première monte, le destin des entreprises est lié parfois à un tout petit nombre de clients. Au contraire dans le marché de la rechange, les acheteurs potentiels sont plus nombreux.
- **Des achats plus importants** : C'est très souvent la règle du 20/80 (80% des achats assurés par 20% des clients).
- **Des relations commerciales étroites** : Dans certain cas on peut même parler de partenariat tant la collaboration est soutenue.
- **Une certaine concentration géographique** : Certains secteurs tels que l'aluminium, l'acier ou certaines denrées peuvent être concentrées dans certaines régions. Par exemple l'industrie horlogère.
- **Une demande dérivée** : La demande de produits industriels est toujours dérivée d'une demande de consommation.

- **Une demande assez inélastique** : surtout à court terme, en raison des contraintes liées à l'appareil de production. Elle est d'autant moins élastique que le bien acheté entre pour une faible part dans le produit préfabriqué.
- **Une demande fluctuante** : compte tenu des effets de stockage, elle tend à fluctuer d'avantage que la demande des consommateurs.
- **Des acheteurs professionnels** : Certains soulignent la sensibilité de l'acheteur à l'aspect économique des objets. D'autres, insistent sur le rôle des motivations personnelles des acheteurs, sensibles aux faveurs, ou cherchant à limiter les risques. En fait, l'acheteur industriel est guidé à la fois par des facteurs objectifs et subjectifs. Si il y a une grande similarité dans l'offre, il peut s'en remettre à des mobiles d'ordre personnel.
- **Des intervenants multiples** : En général, plusieurs personnes interviennent dans une décision d'achat industriel. Un ensemble d'individus et groupes interviennent dans le processus de prise de décision d'achat et, partagent les objectifs ainsi que les risques. Cet ensemble regroupe tous ceux qui assument l'un des cinq rôles clés d'un achat industriel :
 - o **L'utilisateur** : celui qui utilise le produit ou le service.
 - o **Le prescripteur** : toute personne qui directement ou indirectement exerce une influence sur la décision d'achat (souvent investi de l'autorité de spécialiste).
 - o **L'acheteur** : celui qui a la responsabilité formelle de la négociation des conditions.
 - o **Le décideur** : celui qui a le pouvoir de décision effectif sur le choix des fournisseurs.
 - o **Le relais** : toute personne qui contrôle la circulation de l'information dans l'entreprise (par exemple en empêchant le représentant d'un fournisseur d'entrer en contact avec l'utilisateur ou le décideur).

5) Analyser la concurrence.

Identifier la concurrence : Il semble facile d'identifier les concurrents. Pour Coca, c'est Pepsi et pour Seb, Moulinex. Mais la vraie concurrence est beaucoup plus vaste. Ignorer les concurrents potentiels est une forme de myopie qui finit par rendre aveugle. A l'analyse, deux conceptions de la concurrence s'affrontent :

- **La concurrence au niveau du secteur d'activité** : Ensemble des entreprises qui offrent des produits se substituant les uns aux autres (secteur automobile, branche hôtelière ou industrie pétrolière par exemple).
- **La concurrence au niveau du marché** : L'analyse de la concurrence peut se faire en termes de besoins et de clientèle cible. Un constructeur de machine à écrire peut être, du point de vue du client, mis en concurrence avec le crayon, le stylo ou l'ordinateur personnel.

Identifier les stratégies des concurrents : Plus deux entreprises se ressemblent, plus elles se font concurrence. Sur cette base, on peut identifier des *groupes stratégiques* rassemblant les entreprises d'un même secteur qui poursuivent une stratégie comparable.

Découvrir les objectifs des concurrents : derrière chaque concurrent se profile une vocation, une mission. Certains raisonnent à court terme ; d'autres, à plus long terme, se satisfaisant de résultats immédiats concordant avec leur trajectoire. En allant plus loin, on découvre que chaque concurrent dose ses objectifs de façon variable, et pondère différemment la rentabilité, la conquête de part de marché, le cash-flow, l'avance technologique, l'image, etc..

Evaluer leurs forces et faiblesses : Il est utile de commencer par rassembler les données de base sur chaque concurrent : chiffre d'affaires, part de marché, marges, rentabilité, cash-flow, programmes d'investissements, capacité de production. Les sociétés évaluent les forces et faiblesses de leurs concurrents à partir d'informations de seconde main, de l'expérience passée et du bouche à oreille et d'études de marché.

Anticiper les réactions des concurrents : A partir d'observations, Henderson propose trois règles de conduite :

- S'assurer que son rival sait ce qu'il gagne à coopérer et perd à combattre.
- Eviter toute initiative qui déstabilise le concurrent au point de le faire réagir de façon incontrôlable.
- Convaincre le concurrent de l'attachement raisonné que l'on porte à sa position sur le marché.

Concevoir un système d'intelligence adapté : En structurant, par exemple, en base de données toute information relative à la concurrence : analyse de la presse spécialisée, surveillance des normes, brevets et réglementations, consulter les banques de données existantes, écouter les hommes de terrain, décortiquer les produits concurrents.

Qui attaquer et qui éviter : Plusieurs stratégies sont envisageables. Selon le temps, les ressources et les objectifs, on peut s'attaquer aux plus faibles (ou aux plus forts), aux plus lointains (ou aux plus proches), aux bons (ou aux mauvais).

Concilier l'optique concurrence et l'optique client : Une société orientée vers la concurrence est prête à colmater la plus petite brèche et à profiter de la moindre défaillance adverse. En revanche, la société renonce à planifier sa trajectoire. Il faut concilier les deux points de vue au sein d'une orientation marché.

B - Mesurer la demande

Tout marché qui semble à priori intéressant doit faire l'objet d'une analyse approfondie concernant son potentiel puis, comme un marché est rarement homogène, il conviendra le plus souvent de le découper en segments.

- Les principaux concepts de mesure de la demande.
- L'estimation de la demande.
- L'estimation de la demande future.

Les cibles potentielles sont nombreuses et il faut pouvoir les évaluer et les comparer. Aussi l'entreprise a-t-elle besoin de mesurer et de prévoir le volume, l'évolution et les perspectives de rentabilité des différents marchés.

A moins de dicter leur planning à vos concurrents, renoncez à prédire l'avenir (Al Ries & Jack Trout - Les 22 lois du marketing).

La plupart des stratégies de marketing impliquent un sorte de don de voyance extralucide. Or, les programmes fondés sur ce qui arrivera dans l'avenir se trompent presque toujours. Un régiment de météorologistes armés de centaines d'ordinateurs s'avouent incapables de prévoir le temps qu'il fera dans trois jours. Qui prétendrait prédire le comportement d'un marché dans trois ans ?

L'incapacité à prévoir les réactions de la concurrence est l'une des première cause d'échec du marketing. La plupart des problèmes des entreprises ne sont pas le fruit d'une stratégie marketing à court terme. Les causes du mal sont les stratégies financières à court terme. La vie de la plupart des entreprises est régie au rythme des bilans trimestriels, et c'est là où le bât blesse.

Il existe une bonne manière de planifier à court terme. C'est de trouver l'idée qui vous permet de personnaliser votre produit et votre entreprise. Il vous reste ensuite à vous fixer à long terme une ligne de marketing, un programme général qui vous permettra de tirer le maximum d'effet de cet angle ou de cette idée. Il ne s'agit pas d'un plan à long terme, mais d'une ligne directrice générale.

L'analyse des tendances peut être un outil efficace pour s'adapter à l'imprévisible. Mais les études de marché peuvent créer plus de problèmes qu'elles n'en résolvent. Leur point fort est justement de mesurer les événements passés. Or, les effets des idées nouvelles échappent à toute tentative d'évaluation. Personne ne dispose des cadres de référence qui seraient nécessaires. Aucun consommateur ne peut dire ce qu'il fera tant qu'il n'est pas confronté à une décision réelle.

L'étude de Xerox avant le lancement de la photocopieuse à papier ordinaire est un exemple classique. Il en était ressorti que pratiquement personne n'était prêt à payer 5 cents une copie sur papier normal, alors que la copie au " thermofax " ne coûtait que 1,5 cent. Heureusement Xerox passa outre.

1) Les principaux concepts de mesure de la demande

Il est essentiel dans une entreprise de définir ce que l'on entend précisément par demande :

- **Les différents niveaux d'un marché** : Choisir la façon de mesurer un marché. Il existe six *niveaux de produits* (article, produit, gamme de produits, entreprise, secteur, marché total), cinq *niveaux d'espace* (client, territoire, région, pays, monde) et trois *niveaux de temps* (court, moyen et long terme).
- **Quel marché mesurer** : Le problème de la mesure d'un marché est encombré d'un grand nombre de termes ambigus. Les responsables d'entreprise parlent de prévisions, de prédictions, d'estimations, de projections, d'objectifs, de cibles, de quotas et de budget.
- **Les concepts de base de la demande** : La demande du marché relative à un produit est le volume total qui serait acheté par une catégorie de clientèle donnée, dans un secteur géographique donné, au cours d'une période donnée, dans des conditions d'environnement données et en réponse à un programme marketing donné.

Plutôt le premier que le meilleur (Al Ries & Jack Trout - Les 22 lois du marketing)

Bien des gens s'imaginent que le principal objectif du marketing est de convaincre les clients de la supériorité d'un produit ou d'un service. Erreur ! Si vous détenez une faible part du marché, si vous en êtes réduits à lutter contre des concurrents plus puissants et financièrement plus solides que vous, c'est que votre stratégie était initialement fautive.

En vertu de la loi du premier occupant, ce qui compte, c'est d'être le premier, et non le meilleur. Il est bien plus facile de vous imposer d'emblée dans les esprits si vous êtes sans rival dans votre catégorie, que d'essayer ensuite de convaincre vos clients de la supériorité.

Le premier aviateur à avoir traversé l'Atlantique est Charles Lindberg mais, qui se souvient du numéro deux : Bert Hinkler ? Il était meilleur pilote que Lindberg. Il traversa plus vite, en consommant moins de carburant. Le premier à marcher sur la lune fut Neil Armstrong, et le second ? La plupart des entreprises attendent l'apparition d'un marché, puis elles sautent sur le créneau, avec un " meilleur " produit, qu'elles commercialisent souvent sous leur marque habituelle. Dans la jungle impitoyable qu'est le marché actuel, un produit qui se contente d'en imiter un autre (un *me-too*, dit-on parfois), lancé sous un nom de produit dérivé, a peu de chances de devenir une grande marque très rentable.

Ce n'est pas aussi difficile qu'il n'y paraît. Le succès d'IBM fit des émules. Tout un chacun se précipita sur le créneau. Burroughs, Control Data, General Electric, Honeywell, NCR, RCA, Sperry. On les avait surnommés " Blanche-Neige et les sept nains ! ". Or quel nain a réussi à devenir une multinationale qui regroupe 126'000 employés, réalise annuellement un volume de vente de 14 milliards de dollars et se voit souvent couronner " deuxième firme informatique du monde " ? Aucun des sept. La firme informatique la plus prospère, après IBM, dans les années 70 à 80, fut Digital Equipment Corporation. IBM était le leader des ordinateurs. DEC dominait le créneau des mini-ordinateurs.

Ce qui compte, c'est d'être le premier dans l'esprit des clients (Al Ries & Jack Trout - Les 22 lois du marketing).

Le premier micro-ordinateur du monde fut le MTS altair 8800. Du Mont avait lancé le premier poste télé. Duryea, la première automobile. Hurley, la première machine à laver. Aucun n'a survécu sur le marché.

La loi du premier occupant aurait-elle de sérieuses failles ? Non, mais la loi de l'esprit la nuance. Ce qui compte, c'est d'être le premier dans l'esprit des clients. Arriver chronologiquement le premier n'a d'intérêt que dans la mesure où cela vous permet de prendre pied le premier dans les esprits.

IBM n'était pas le premier sur le marché des gros systèmes. Remington Rand avait déjà lancé son Univac. Mais, grâce à une campagne de marketing appropriée, IBM s'infiltra le premier dans l'esprit des clients, et vous connaissez la suite.

Pour modifier un fichier informatique, il vous suffit de détruire ou " d'écraser " le matériel existant. Mais si vous voulez amener quelqu'un à changer d'opinion, bon courage ! Une fois fixée, une opinion résiste à (presque) tout. En marketing, tenter d'inverser une opinion établie relève de l'opération kamikaze. Ceci peut expliquer l'énigme de ces jugements quasi définitifs qui se forment dans les esprits, de façon instantanée et parfois irrationnelle. Si vous voulez faire forte impression sur quelqu'un d'autre, n'espérez pas y parvenir " petit à petit ". Ce n'est pas ainsi qu'on s'immisce dans un esprit. Le cerveau ne sécrète pas ses impressions favorables comme les huîtres font leurs perles. Pour s'imposer, il faut frapper un grand coup. Pourquoi ? Parce que nous détestons changer d'avis.

2) L'estimation de la demande

Le potentiel du marché correspond au niveau des ventes totales (en unités ou en valeur) qui pourrait être obtenu par l'ensemble des firmes présentes au cours d'une période de temps donnée, pour un effort marketing donné, et dans des conditions d'environnement données.

Les potentiels sectoriels :

1. Méthode d'addition des marchés. (vente de biens industriels) Addition des achats potentiels de tous les acheteurs potentiels de chaque marché. Il faut une liste des acheteurs (Kompass, liste d'adresses, etc..) et une bonne estimation de ce chacun achètera (examen d'un historique de commandes, questionnaires à un échantillon d'entreprises, etc...).

2. Méthode de l'indice du pouvoir d'achat (biens de grande consommation). Par exemple, on peut supposer, dans un premier temps, que le marché potentiel dépend d'un seul facteur : la population. Il existe d'autres indices diffusés par des sociétés d'études privées.

Les ventes et la part de marché : Une entreprise doit apprécier ses ventes ainsi que sa part de marché. Par exemple, les sociétés de panels de détaillants ou de consommateurs permettent de se comparer de façon régulière aux résultats de l'ensemble du secteur.

3) L'estimation de la demande future.

A l'exception des produits ou services pour lesquels la concurrence soit n'existe pas (*monopoles*), soit n'évolue guère (*oligopoles*), la demande du marché comme la demande de l'entreprise ne sont pas stables d'une année à l'autre. En général, l'entreprise procède en trois temps pour prévoir ses ventes : une prévision de l'environnement, une prévision de l'activité de la branche et enfin une prévision de ses propres ventes.

De nombreuses méthodes ont été élaborées, tant en ce qui concerne le long que le court terme. Pourtant il n'existe que trois moyens d'obtenir des informations : on peut s'intéresser à *ce que les gens disent* (étudier les opinions des acheteurs, de la force de vente ou des experts), à *ce que les gens font* (lancement du produit en marché témoin), ou à *ce que les gens ont fait* (étude des séries chronologiques, étude statistique de la demande).

- **Les enquêtes d'intention d'achat** : cette méthode est surtout utile pour les produits industriels, les biens de consommation durable (automobiles, logement neuf, meubles, électroménager), et les nouveaux produits. Ces informations sont périodiquement menées par différents organismes (notamment par les associations ou les syndicats professionnels). Il y a également les sociétés d'études et les médias spécialisés. Certaines entreprises réalisent elles-mêmes leurs propres enquêtes.
 - **Les opinions des vendeurs** : peu de sociétés utilisent sans les modifier les estimations fournies par les vendeurs. En effet, un représentant est souvent partial, ou optimiste, ou bien il passe d'un extrême à l'autre selon qu'il vient d'essuyer un échec ou de décrocher un gros contrat. Il peut aussi délibérément sous-estimer la demande, s'il pense bénéficier d'un quota plus favorable.
 - **Les opinion d'experts** : il peut s'agir des distributeurs, des fournisseurs, des associations professionnelles ou de consultants externes. Il existe cependant des inconvénients :
 1. les opinions sont en général moins fiables que les faits,
 2. la responsabilité de la prévision est partagée et l'on accorde un poids égal aux bonnes et aux mauvaises estimations,
 3. cette méthode est plus adaptée à une prévision globale qu'à une prévision par secteurs, produits ou segments de clientèle.
-
- **Le marché témoin** c'est à dire la mise en vente expérimentale du produit sur le marché, est particulièrement utile à l'établissement de prévisions de ventes, dans le cas de nouveau produit ou bien d'un produit déjà existant dans un nouveau secteur ou circuit de distribution.
 - **Les séries chronologiques** se composent en général de quatre éléments : la tendance, le cycle, la saison et l'événement aléatoire. Analyser une série chronologique consiste à la décomposer en ces éléments. Il faut surtout se garder de procéder à une extrapolation trop mécanique. La prévision ne consiste pas simplement à relier entre eux des éléments, mais comporte une phase créative. Les facteurs systématiques qui sous-tendent l'évolution passée peuvent en effet avoir évolués et il convient d'en apprécier séparément l'impact.
 - **L'analyse statistique de la demande** : L'analyse des séries chronologiques se contente d'étudier les ventes en fonction de la seule variable temps, sans prendre en compte les différents acteurs explicatifs de la demande (prix, revenu, population et effort promotionnel).

C - La segmentation des marchés

Les acheteurs sont trop nombreux, dispersés et hétérogènes dans leur attente et leurs modes d'achat. Par ailleurs, la concurrence peut être favorablement placée sur certains sous-marchés. Aussi, une entreprise a souvent intérêt, plutôt que de commercialiser ses produits tous azimuts, à rechercher un sous-marché qui semble attractif et compatible avec ses objectifs et ressources. La mise en place d'un marketing de ciblage suppose une démarche en trois temps :

- La segmentation des marchés.
- Le ciblage.
- Le positionnement.

1) La segmentation des marchés

Qui consiste à les découper en sous-ensembles distincts, chacun de ses groupes pouvant raisonnablement être choisi comme cible à atteindre à l'aide d'un marketing-mix spécifique. Un marché peut être segmenté à l'aide de nombreux critères fondés sur les caractéristiques de la clientèle ou bien ses réactions par rapport à l'offre. Pour être véritablement féconds, les segments doivent être :

- **Mesurables** : il est par exemple difficile de mesurer le nombre d'acheteurs de voitures qui sont principalement motivés par des considérations de prestige et de valorisation de soi plutôt que d'économie.
- **Opératoires** : Une PME peut identifier correctement les différents segments d'un marché et ne pas en tirer parti du fait de ses ressources.
- **Accessibles** : L'entreprise doit pouvoir effectivement diriger ses efforts commerciaux vers les segment choisis.
- **Pertinents** : Les segments doivent être réellement différents les uns des autres du point de vue de la variable étudiée.
- **De dimensions suffisantes** : Il ne serait pas rentable, par exemple, pour un constructeur automobile de développer des véhicules spécialement adaptés aux besoins des nains.

2) Le ciblage

L'entreprise doit analyser l'attrait spécifique de chaque segment, afin de mieux définir ses cibles ainsi que leur nombre. L'attrait d'un segment dépend de sa taille, de son taux de croissance, de sa structure et des objectifs et ressources de l'entreprise. Une firme peut adopter différentes stratégies pour atteindre ses cibles :

- Ignorer la segmentation (*marketing indifférencié*).
- Développer toute une variété de produits et de plans d'actions adaptés aux différents besoins (*marketing différencié*).
- Ne s'adresser qu'à certains segments (*marketing concentré*). Il faut, en outre, tenir compte des liens entre les segments ainsi que de plans de conquête progressifs du marché.

3) Le positionnement

Positionner un produit consiste à le concevoir et le promouvoir de façon à ce qu'il acquière une valeur distinctive face à la concurrence auprès du marché visé. La stratégie de positionnement trouve ses racines dans une analyse de la compréhension des perceptions et décisions des consommateurs confrontés à un choix. Le positionnement d'un produit s'opère en trois temps : Il faut d'abord identifier toutes les différences, de produit, de service, de personnel ou d'image qui pourraient servir d'axe distinctif. Il faut ensuite clarifier les critères qui présideront au choix entre plusieurs positionnements possibles. Il faut enfin savoir communiquer au marché cible le positionnement choisi en s'appuyant sur les vecteurs les plus adéquats.

Lorsqu'une entreprise a segmenté son marché, choisi ses cibles et déterminé son positionnement, elle est prête à élaborer sa stratégie marketing :

- Elaborer et lancer une nouvelle offre.
- Gérer les cycles de vie des produits.
- Adapter la stratégie marketing à la position concurrentielle.
- Mondialiser la stratégie marketing.

D - Elaboration des stratégies marketing - Les nouvelles offres

Dans les conditions actuelles de concurrence, il devient de plus en plus risqué de ne pas innover. Les distributeurs et les acheteurs attendent un flot continu de produits nouveaux et améliorés. La concurrence fera certainement de son mieux pour les satisfaire. L'innovation permanente est la seule manière pour une entreprise d'éviter que sa gamme de produits ne vieillisse.

En même temps, l'élaboration de nouveaux produits devient de plus en plus difficile ainsi qu'en témoignent les échecs rencontrés par les ordinateurs Xérox, la 5ième chaîne ou ... Concorde !

L'élaboration d'un nouveau produit n'est pas chose aisée. Les risques sont au moins aussi grands que les chances de réussite : un pourcentage important de nouveaux produits échouent une fois lancés sur le marché (27% pour les produits industriels selon certaines estimations), et un nombre encore plus grand doivent être abandonnés avant même le stade de la commercialisation.

Pourquoi autant d'insuccès ? De nombreux facteurs semblent interagir : le PDG a imposé son idée sans tenir compte des études de marché; le marché a été surestimé; le produit n'a pas tenu ses promesses; il a été mal positionné, insuffisamment promu ou proposé à un prix trop élevé; on a sous-estimé les coûts de développement ou bien la concurrence a réagi plus vite et plus fort que prévu.

Dans son étude, Booz Allen a montré que les entreprises qui ont le mieux réussi leurs lancements partagent trois caractéristiques : 1) une budgétisation cohérente de l'effort de développement; 2) un lien étroit entre la gestion des projets nouveaux et la stratégie générale de l'entreprise et 3) un mode d'organisation adapté. On distingue huit étapes dans l'élaboration d'un nouveau produit :

- La recherche des idées.
- Le filtrage.
- Le développement et le test du concept.
- L'élaboration des stratégies de lancement.
- L'analyse économique.
- L'élaboration du produit.
- Les tests de marché.
- Le lancement.

1) La recherche des idées

Tout produit commence par être une idée (voir les nouvelles idées). Une étude française révèle ainsi que pour 100 produits nouveaux :

- 22,0% ont pour origine la clientèle,
- 12,6% un représentant de l'entreprise,
- 6,3% la production,
- 25,2% la recherche
- 11,6% la direction générale,
- 7,3% le marketing
- 15,0% diverses sources

Etant donné que les idées proviennent de sources variées, il est essentiel qu'elles soient orchestrées par une seule personne qui deviendra le champion du produit au sein de l'entreprise. Plusieurs techniques de "créativité" ont été mises au point au fil des années :

- **La liste des attributs** : Comme la liste élaborée par Alex Osborn : *Peut-on employer le produit à d'autres usages ? L'adapter ? L'amplifier ? Le réduire ? Le remplacer ? Le réaménager ? Le renverser ? Le combiner ?*
- **Les associations forcées** : en envisageant toutes les associations possibles du matériel fabriqué par une entreprise.
- **Le brainstorming** : en respectant les quatre règles établies par Osborn : 1) *La critique est interdite*; 2) *L'exubérance est encouragée*; 3) *La quantité est un impératif*; 4) *Il faut systématiquement rechercher les combinaisons et les améliorations*.
- **La synectique** : William JJ Gordon, le père de la synectique, estime qu'au lieu de définir le problème de façon précise (comme pour le brainstorming), il faut le présenter en termes tellement généraux que les participants ne peuvent découvrir sa nature réelle.

2) Le filtrage

Le rôle du filtrage est de détecter et d'éliminer les mauvaises idées le plus tôt possible. Les coûts de développement d'un nouveau produit s'accroissent en effet de façon substantielle au fil du temps. Même lorsqu'une idée semble bonne il faut qu'elle soit compatible avec les objectifs, la stratégie et les ressources de l'entreprise.

Erreur d'abandon : Ford reconnut la richesse de l'automobile pourtant seul General Motors comprit la nécessité de segmenter le marché par catégorie de prix et de performance.

Erreur d'adoption : Echec absolu => les ventes ne couvrent même pas les coûts variables. Echec partiel => Les ventes ne couvrent pas les coûts fixes mais couvrent les coûts variables. Echec relatif => bénéfice plus petit que le taux normal de rentabilité de l'entreprise.

3) Le développement et le test du concept

Ne pas confondre *idée* et *concept* : Une *idée* est une possibilité de produit, un *concept* est une description de cette idée sous l'angle des avantages que le consommateur doit en retirer. Par exemple, une idée de produit peut être de fabriquer une poudre que les consommateurs pourraient mélanger au lait, afin d'augmenter son pouvoir nutritif et d'en rehausser le goût. De cette idée peuvent découler les concepts suivants : une boisson instantanée, un rafraîchissement ou un reconstituant. En présentant, sous forme symbolique (description verbale) ou imagée (maquette, dessin,...), les concepts à un groupe de consommateurs au sein du marché cible choisi, l'entreprise obtient des *intentions d'achat* qui l'aideront à sélectionner le meilleur test.

4) L'élaboration de la stratégie de lancement

Comporte trois étapes :

- Dans la première phase on spécifie :
 1. La taille, la structure et le comportement du marché cible.
 2. Le positionnement choisi.
 3. Les objectifs de chiffre d'affaires, de part de marché et de bénéfice pour les 2 ou 3 premières années.
- Dans la seconde phase on précise le produit et son emballage, le prix de vente, le mode de distribution et de promotion ainsi que le budget marketing pour la première année.
- La dernière phase consiste à identifier les objectifs de chiffre d'affaires et de bénéfice ainsi que l'évolution de la stratégie marketing.

5) L'analyse économique

Visa à prévoir les ventes, les bénéfices et la rentabilité futurs du nouveau produit, et à déterminer si ces chiffres sont conformes aux objectifs de l'entreprise.

Le critère le plus simple pour évaluer la rentabilité d'un nouveau produit est le *point mort* qui correspond à la quantité devant être vendue à un prix donné pour couvrir les frais fixes. Une autre méthode est l'*analyse du risque* basée sur trois hypothèses : optimiste, pessimiste et moyenne.

6) L'élaboration du produit

C'est au cours de cette étape que l'on saura si l'idée peut être traduite en un produit réalisable techniquement et commercialement.

7) Les tests de marché

La décision d'entreprendre des tests de marché dépend, d'une part du montant de l'investissement et du risque correspondant et d'autre part, des contraintes de temps et de budget.

8) Le lancement

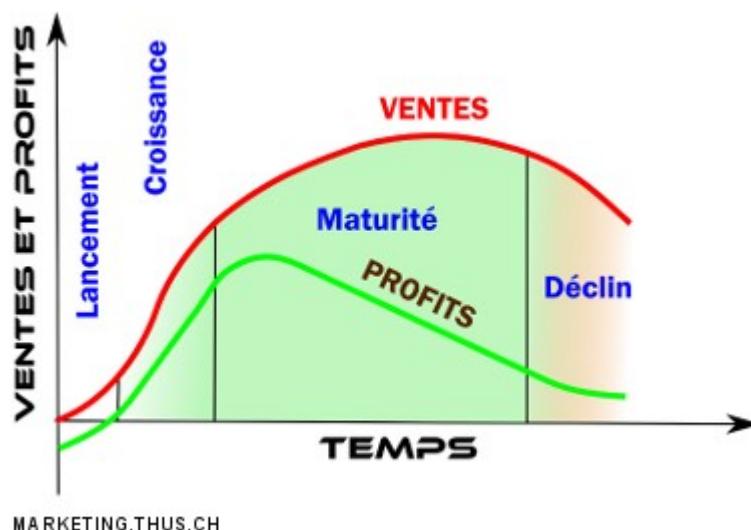
Une décision de lancement entraîne des dépenses bien supérieures à celles de toutes les étapes précédentes. Cette décision appelle quatre questions :

- **Quand ?**
 1. De suite (le produit doit être irréprochable)
 2. En parallèle avec la concurrence
 3. On laisse l'initiative à la concurrence

Selon que le produit réponde à une demande saisonnière ou, qu'il remplace un produit existant ou encore, que l'on envisage des améliorations il peut être souhaitable d'attendre.

- **Où ?** sur quel marché lancer le produit ?
- **Auprès de qui ?** identifier la cible.
- **Comment ?** La coordination des multiples activités concernées par le lancement d'un produit fait de plus en plus appel à des techniques élaborées de programmation, telles que l'analyse du chemin critique.

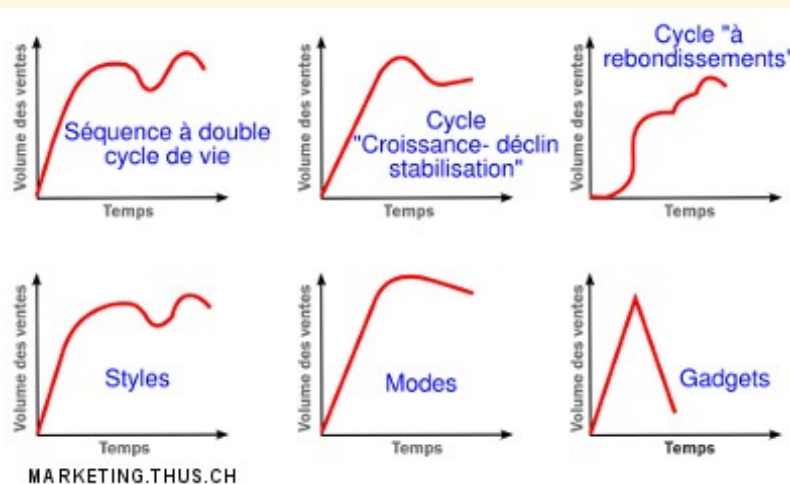
E - Elaboration des stratégies marketing - Le cycle de vie des produits



Gérer les cycles de vie des produits :

La stratégie marketing d'un produit évolue tout au long de sa vie. Les conditions économiques et l'activité de la concurrence se modifient entraînant une réformation de la position du produit sur le marché. Toute entreprise qui lance un nouveau produit sait qu'il ne durera pas éternellement mais elle doit se soucier de réaliser un bénéfice suffisant pour couvrir les efforts et le risque encouru.

Un produit, comme un marché, suit un cycle de vie caractérisé par différents problèmes et opportunités. Les besoins évoluent donnant naissance à un cycle de demande comportant plusieurs étapes : émergence, croissance accélérée, croissance décélérée, maturité et déclin (courbe en S). Les différentes technologies se succèdent pour satisfaire cette demande et engendrer des classes de produits, des produits et des marques aux cycles distincts.



Tous les produits ne suivent pas forcément l'évolution traditionnelle du cycle de vie. Certains voient leurs ventes repartir, parfois à plusieurs reprises. On a identifié une douzaine de courbes, y compris celles s'appliquant aux styles, aux modes et aux gadgets. La notion de cycle de vie a en même temps fait l'objet de critiques : selon certains, on ne peut prédire à l'avance la forme de la courbe, ni connaître la durée de chaque étape.

Lorsqu'il est lancé, un nouveau produit doit vaincre pour stimuler la prise de conscience, l'intérêt, l'essai et l'achat. Cela prend du temps et, en phase de lancement, seules quelques personnes (*"les innovateurs"*) l'achètent. Si le produit est accepté, un plus grand nombre (*"les adopteurs précoces"*) sont attirés. L'entrée des concurrents a pour effet d'accroître la notoriété du produit et d'exercer une pression sur le prix, ce qui accélère le processus d'adoption. De nouveaux consommateurs apparaissent (*"la majorité précoce"*), une fois le produit légitimé. Ensuite, le rythme de croissance diminue à mesure que le nombre d'acheteurs potentiels se réduit. Les ventes se stabilisent au rythme des achats de remplacement. Enfin, elles déclinent lorsque de nouvelles catégories, de nouveaux produits ou de nouvelles marques apparaissent et détournent l'intérêt des acheteurs.

	Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
Caractéristiques				
Ventes	Faibles	Croissantes	Maximales	Déclinantes
Coût unitaire	Élevé	Moyen	Faible	Faible
Bénéfices	Négatifs	Croissants	Élevés	Réduits
Clientèle	Pionniers	Adopteur précoce	Marché de masse	Traditionnelle
Concurrence	Limitée	Croissante	Stable	Déclinante
Objectifs marketing	Créer la notoriété et favoriser l'essai du produit	Accroître la part du marché	Accroître le profit en maintenant la part du marché	Réduire les dépenses et récolter
Stratégie				
Produit	Produit de base	Extension gamme	Grande variété	Elagage
Prix	Coût plus margé	Prix de pénétr.	Prix concurrentiel	Baisse de prix
Distribution	Sélective	Extensive	Plus extensive	Sélective
Publicité	Notoriété sélective	Notoriété générale	Différenciation	Réduite
Promotion	Essai	Limitée	Fidélisation	Réduite au min.

- **La phase de lancement** : coût de production, importance des dépenses promotionnelles et commerciales, faible niveau de vente **bénéfices réduits voire négatifs**. Cependant cette phase se caractérise aussi par une faible concurrence et un prix de vente élevé.
- **La phase de croissance** : Les marges bénéficiaires sont à leur maximum car les coûts de production baissent plus rapidement que les prix.
- **La phase de maturité** : Le ralentissement du taux de croissance a pour effet de provoquer une surcapacité dans l'ensemble de la branche qui avive la concurrence augmentation du budget promotionnel et des rabais / remises érosion des bénéfices.
- **La phase de déclin** : A mesure que les ventes d'un produit diminuent, certaines firmes se retirent du marché. Celles qui restent ont tendance à réduire leur gamme. Elles cessent de vendre aux segments et circuits marginaux, réduisent le budget promotionnel, et peuvent également baisser les prix, afin que la demande ne tombe encore plus bas. Une entreprise n'aime, généralement, pas abandonner un produit. On espère parfois que les ventes repartiront lorsque les conditions économiques seront favorables ou en rajeunissant le plan d'action. Continuer à vendre un produit déclinant finit cependant par coûter très cher. Une innovation majeure peut toutefois mettre fin aux phases de fragmentation et reconsolidation successives. Dans ce cas le marché disparaît purement et simplement. Exemple : le marché du cinéma amateur s'est pratiquement éteint lorsque les caméras vidéo sont apparues.

F - Adapter la stratégie à la position concurrentielle

- Les stratégies du leader.
- Les stratégies du challenger.
- Les stratégies du suiveur.
- Les stratégies du spécialiste.

1) Les stratégies du leader

Dans la plupart des secteurs d'activité, il existe une entreprise reconnue comme le leader du marché. Le leader prend généralement l'initiative des modifications de prix, des lancements de nouveaux produits et possède le système de distribution le plus vaste et le budget promotionnel le plus élevé. Par exemple : Michelin (pneumatiques), l'Oréal (cosmétiques), etc.. Son objectif est de rester à la première place. Trois solutions s'offrent à lui :

- **Accroître la demande primaire** : La société jouissant d'une position de leader bénéficie toujours d'un accroissement global du marché. Elle peut y parvenir soit en cherchant de nouveaux utilisateurs, soit promouvoir de nouvelles utilisations du produit, soit en convaincant le marché de consommer davantage de produit à chaque utilisation.
- **La protection de la part du marché** : En même temps qu'elle s'efforce d'accroître la demande primaire, une société leader doit contenir l'action des concurrents. La réponse la plus constructive est la stratégie d'innovation. Polaroid a longtemps utilisé cette stratégie sur le marché de la photo.

- **L'extension de la part du marché** : Des études ont mis en évidence la relation entre part de marché et rentabilité :
D'après PIMS, la rentabilité moyenne avant impôts est de 9% pour une part de marché inférieure à 10%. Un gain de 10 points de part de marché s'accompagne d'un accroissement de rentabilité de 5 points. Ainsi avec 40% de marché la rentabilité moyenne est de 30%.
D'autres études ont cependant conclu à l'existence d'une relation "en V" entre part de marché et rentabilité. Dans ce cas le secteur se compose de quelques leaders largement bénéficiaires, de quelques PME également rentables car très spécialisées, et d'un grand nombre d'entreprises moyennes aux résultats médiocres

2) Les stratégies du challenger

Toute société qui occupe la seconde, troisième ou quatrième place sur un marché est en position de "dauphin" (Pepsi-Cola par exemple). Le dauphin qui cherche à accroître sa part devient un "challenger", s'il se contente des positions acquises, il devient un "suiveur". La firme qui attaque, doit d'une part choisir son objectif (le leader, un concurrent à sa portée et en position difficile, les "canards boiteux") et sa stratégie d'attaque. Il y a neuf stratégies d'attaque concurrentielle :

- I. **La stratégie du discount** : L'une des stratégies les plus couramment utilisées par les challengers consiste à offrir le même produit que le leader à un prix plus bas. C'est la politique de Fuji sur le marché du papier photographique, ou de Leclerc sur celui des grandes surfaces. Texas Instruments a également utilisé cette approche pour les transistors, puis les calculateurs.
Le succès d'une stratégie discount suppose trois conditions :
 1. il faut que le challenger arrive à convaincre l'acheteur que son produit est aussi de bonne qualité;
 2. il faut que l'acheteur soit sensible à un écart de prix et prêt à renoncer à sa marque préférée;
 3. il faut enfin que le leader décide de ne pas s'aligner sur le prix du challenger.
- II. **La stratégie du milieu de gamme** : Une seconde stratégie consiste à offrir une version simplifiée du produit, généralement de moindre qualité. C'est la stratégie suivie par certains distributeurs pour concurrencer les fabricants. Cette stratégie est efficace lorsqu'au moins un segment du marché est sensible au prix ou lorsque les circuits de distribution sont différenciés. Le principal danger est de se faire concurrencer simultanément par une autre entreprise sur son terrain d'origine.
- III. **La stratégie de recherche de prestige** : C'est la stratégie inverse de la précédente; elle consiste à introduire un produit de meilleure qualité, vendu plus cher. Elle est suivie par Electrolux sur le marché des aspirateurs, Bang & Olufsen en hi-fi, ou Roche & Bobois dans le domaine du meuble. Une telle stratégie implique presque toujours une politique sélective d'image.
- IV. **La stratégie de prolifération des produits** : Le challenger attaque le leader en multipliant les versions du produit offert. Amora par exemple, attaque le leader Bénédicta sur le marché des sauces, en diversifiant variétés et parfums. Airbus Industries espère concurrencer Boeing en multipliant les versions de l'Airbus. Une telle stratégie convient également à une grande entreprise diversifiée qui a décidé d'enlever le marché à une société plus petite qu'elle, mais concentrée sur un seul segment.
- V. **La stratégie d'innovation** : Le challenger prend de vitesse le leader en matière d'innovation technologique ou commerciale. Virgin Mega Store applique vis-à-vis de la Fnac une telle politique. Celle-ci est naturellement tributaire de l'accueil réservé par le public aux nouvelles idées.
- VI. **La stratégie d'amélioration du service** : Elle consiste à offrir davantage de prestations pour un prix équivalent. Darty, après avoir pratiqué une stratégie de prix, fonde maintenant sa politique sur cette approche. Il en est de même pour la Phocéenne de Métallurgie, dans le négoce des produits industriels.

- VII. **La stratégie d'innovation dans le mode de distribution** : Le challenger développe sa part de marché en lançant de nouveaux systèmes de vente. C'est la stratégie suivie par Dell Computers pour les micro-ordinateurs ou Yves Rocher pour les produits de beauté.
- VIII. **La stratégie de réduction des coûts** : Certaines sociétés mettent l'accent sur la réduction des coûts de production de façon à pouvoir baisser les prix. On peut réduire ces coûts grâce à un meilleur approvisionnement, des économies de main-d'oeuvre ou un appareil de production plus moderne. Cette stratégie est à la base de la conquête des marchés mondiaux par les japonais.
- IX. **La stratégie d'investissement publicitaire** : Un challenger peut enfin espérer accroître sa part de marché en surclassant l'investissement publicitaire du leader, notamment à l'occasion du lancement d'un nouveau produit ou de nouvelle marque. Une telle stratégie n'est cependant véritablement productive que lorsqu'une surenchère budgétaire s'accompagne d'une différence qualitative dans la création publicitaire.

3) Les stratégies du suiveur

Une stratégie "d'imitation innovatrice" peut être tout aussi rentable qu'une stratégie d'innovation. Une entreprise qui choisit cette stratégie doit fidéliser sa clientèle, tout en se souciant de son renouvellement. Elle doit connaître toutes les raisons qu'a sa clientèle de lui accorder sa confiance (emplacement, service, relations humaines,...) afin d'adapter sa stratégie.

4) Les stratégies du spécialiste

Ce sont des entreprises qui s'efforcent de découvrir un créneau sur lequel elles se spécialisent. Pour être rentable et durable, un créneau doit : 1) Être d'une taille suffisante en termes de pouvoir d'achat; 2) Avoir un potentiel de croissance significatif; 3) Être ignoré ou délaissé par la concurrence; 4) Correspondre aux compétences distinctives de l'entreprise, 5) Être défendable en cas d'attaque.

Vous devez adapter votre stratégie à la position que vous occupez sur l'échelle mentale des clients. (Al Ries & Jack Trout - Les 22 lois du marketing). (Voir sous bibliographie)

Conquérir la première place dans l'esprit des clients est donc votre objectif prioritaire, mais si vous échouez dans cette entreprise, la bataille n'est pas irrémédiablement perdue. Les positions numéro deux et numéro trois restent jouables.

Vous devriez définir votre stratégie de marketing en fonction de votre ordre d'arrivée dans le créneau (du point de vue du consommateur, bien sûr), ordre dont découle votre rang dans l'échelle.

Avis a été durant treize années déficitaire avec comme slogan " Le meilleur service de location de voitures ". C'était son acte de foi. Mais le consommateur regardait ces affiches d'un oeil dubitatif : " Comment peuvent-ils être les meilleurs puisqu'ils ne sont pas au sommet de mon échelle ? ". La firme fit alors se qu'il y avait de mieux, elle reconnut sa position de challenger : " Nous sommes le numéro deux de la location de voiture. Alors pourquoi venir chez nous ? Parce que nous en faisons toujours un peu plus ! ". Avis se mit alors à gagner beaucoup d'argent. Peu après elle fut rachetée par ITT, qui imposa bientôt un nouveau thème : " Avis va être numéro un ! ". La campagne d'Avis fut un échec : " Ah ça, se dirent les clients, c'est ce qu'on va voir ! Avis n'est pas numéro un dans mon échelle ! " Et pour mettre les points sur les i, des foules de client se mirent à appeler Hertz.

L'esprit est sélectif. Pour trier les informations qu'ils acceptent et celles qu'ils rejettent, les clients se réfèrent à leur échelle. Un esprit rejette généralement toute nouvelle donnée incompatible avec l'échelle de valeur correspondant à la catégorie concernée.

A long terme, tout marché se réduit à un duel entre deux concurrents. (Al Ries & Jack Trout - Les 22 lois du marketing)

A un stade précoce, toute nouvelle catégorie se présente comme une échelle à barreaux multiples. Mais peu à peu, le nombre d'échelons diminue pour se stabiliser à deux.

Pensez à l'histoire de l'industrie automobile américaine. En 1904, 60 entreprises fabriquaient 195 modèles différents. Pendant la décennie qui suivit, 531 firmes furent créées, et 346 disparurent. En 1923, il en restait plus que 108. En 1927, leur nombre avait chuté à 44. Aujourd'hui Ford et General Motors dominent le secteur industriel et l'avenir de Chrysler est incertain.

Il existe actuellement 130 marques de portables. On peut compter sur la loi de la dualité pour éclaircir leurs rangs d'ici le siècle prochain. Mais qui sera le deuxième ? Toshiba est largement en tête avec 21% du marché. Cinq firmes se disputent la deuxième place avec chacune entre 8 et 10% du marché : Zenith, Compaq, NEC, Tandy et Sharp.

Le mythique Jack Welch, président et directeur général de General Electric a récemment déclaré : " Dans cet environnement de plus en plus compétitif, seules les entreprises qui se classent en première ou en seconde position dans leur catégorie ont des chances de survivre. Celles qui ne peuvent se maintenir au sommet doivent être améliorées, supprimées ou vendues ".

Si vous voulez prospérer en seconde position, vous devez établir votre stratégie en fonction du leader. (Al Ries & Jack Trout - Les 22 lois du marketing)

Toute force implique une faiblesse. Face à un leader puissant, un challenger peut toujours trouver une faille pour faire basculer la situation en sa faveur.

Un numéro deux ne peut s'offrir le luxe de la timidité. Dès qu'il cesse de tenir le numéro un en joue, il se rend vulnérable, non seulement aux coups du leader, mais aussi à ceux du peloton.

Par exemple, la période la plus florissante de Burger King fut celle où la firme eut une stratégie offensive. Elle avait comme slogan :

" Have it your way " (À votre manière).
" Broiling not frying " (Grillé pas frit).
" The Whopper beats the Big Mac " (Le Whopper met KO le Big Mac).

Toutes ces campagnes basées sur le principe de l'opposition renforcèrent sa position de numéro deux. Puis, la firme, pour une raison X, renonça à montrer les dents, et se fit gentille. Ces slogans devinrent :

" The best food for the fast times " (Manger mieux plus vite).
" We do it your way " (Préparé comme à la maison).
" You've got to break the rules " (Il faut transgresser les règles).

Elle lança même un programme en direction des enfants, le principal pilier sur lequel repose l'empire McDonald. Ce n'est pas ainsi qu'on s'assure d'une solide position de numéro deux. Le chiffre d'affaires moyen de Burger King par point de vente s'effondra.

Avec le temps, une catégorie se divise en deux catégories, qui à leur tour se divisent ... (Al Ries & Jack Trout - Les 22 lois du marketing)

A ses débuts, une catégorie n'est qu'une seule et même entité. Les ordinateurs disons. Mais au fil du temps, la catégorie se subdivise : les gros systèmes, les mini-ordinateurs, les stations de travail, les ordinateurs personnels, les portables, les ordinateurs à saisie graphique.

Il en est de même pour l'automobile, la musique, les chaînes de télévision, la bière, ...

La loi de la division affecte même les pays (il n'est que d'observer l'ex-Yougoslavie). En 1776, il existait environ 35 empires, royaumes, pays et états dans le monde. A l'époque de la deuxième guerre mondiale, ce nombre avait doublé. En 1970, il y avait plus de 130 pays. Aujourd'hui, 190 pays sont reconnus comme des états souverains.

C'est dire que chaque créneau est une entité indépendante, avec sa propre raison d'exister et son propre leader.

Au lieu de tenir compte de ce principe de division, nombre de dirigeants s'accrochent à la foi candide qu'ils ont en un mouvement de fusion inter-catégories. On ne peut mettre le pied dans un comité de direction sans entendre parler de " synergie " et d'" alliances ". Pour le leader, le meilleur moyen de garder son avance est de s'attaquer à chaque nouvelle catégorie sous un nom de marque différent. Les grands noms de l'industrie se trompent lourdement lorsqu'ils essaient d'utiliser dans un nouveau créneau une marque réputée dans une autre catégorie.

G - La mondialisation de la stratégie marketing

La plupart des entreprises ne peuvent aujourd'hui prendre le risque de se limiter à leur marché intérieur. Beaucoup d'industries sont "globales" et, pour concourir, il faut opérer au niveau mondial.

Le marketing global est cependant plein d'embûches semées par les taux de change, les gouvernements instables, les barrières protectionnistes et les coûts d'adaptation. Une entreprise qui envisage de s'internationaliser doit modifier son mode de gestion, non parce que le marketing global fait appel à des notions ou principes nouveaux, mais parce que les différences entre pays et régions peuvent remettre en cause ses idées sur la façon dont les consommateurs réagissent aux stimuli commerciaux. Quelques "gaffes" célèbres nous le démontrent :

- Aux Etats-Unis, la SNIAS a dû abandonner le nom "Ecureuil" pour certains de ses hélicoptères : cet animal étant souvent considéré comme de mauvaise augure.
- General Motors a dû changer le nom de son modèle NOVA dans les pays de langue hispanique. No va signifie en espagnol : ça ne marche pas.
- Le nom du déodorant REXONA a dû être modifié au Portugal, celui-ci ayant des connotations obscènes.

1) Le choix des marchés

Il faut d'abord comprendre l'environnement mondial, notamment le système des échanges internationaux, et analyser les caractéristiques économiques, politico-légales et socio-culturelles des différents marchés que l'on envisage d'attaquer. Il faut aussi estimer la part du chiffre d'affaires que l'on souhaite réaliser à l'étranger ainsi que le nombre et type de pays visés en fonction de leur rentabilité espérée et du niveau de risque.

2) Le choix d'un mode d'accès

Cinq solutions sont envisageables (en pratique, elles sont successivement adoptées) :

- **L'exportation indirecte** par l'intermédiaire de sociétés spécialisées dans l'import-export.
- **L'exportation directe** par la création d'un service export, la création d'une filiale, le recours à des représentants de commerce internationaux ou, en passant des contrats avec des distributeurs ou agents locaux.
- **La cession de licence** à un partenaire étranger. Qui comporte certains inconvénients : McDonad à Paris a dû se séparer de son franchisé qui a immédiatement ouvert sa propre chaîne (O'Kitch).
- **Le partenariat** qui consiste à s'associer avec des partenaires locaux afin de créer une affaire (joint venture).
- **L'investissement direct** dans une unité de production ou d'assemblage située à l'étranger.

3) L'élaboration du plan de marketing international

Une entreprise présente sur un ou plusieurs marchés étrangers doit décider si elle veut ou non adapter son marketing-mix (adaptation du produit, promotion, prix, distribution) aux conditions locales et si oui, dans quelles proportions.

4) Le choix d'un mode d'organisation

La plupart des entreprises débutent avec un service d'exportation et créent par la suite un département international. Quelques-unes dépassent ce stade et deviennent des sociétés globales dans lesquelles un marketing à l'échelle mon

Chapitre IV - LE MIX MARKETING

A - Les variables contrôlables du marketing

LES **P**RODUITS :

- Gérer les produits et, les marques.
- Gérer les services.

LES **P**RIX :

- La fixation des prix.
 - o Les objectifs d'une politique de prix.
 - o L'évaluation de la demande.
 - o L'estimation des coûts.
 - o L'analyse de la concurrence.
 - o Le choix de la méthode de tarification.
 - o L'analyse marginale.
 - o Le choix final.

- Les variations de prix.
- Les initiatives et les réactions aux modifications de prix.

LA **P**RESENCE :

- Choisir et animer le circuit de distribution.
- Commerce de gros, de détail et distribution physique.

LA **P**ROMOTION :

- Concevoir la stratégie de communication.
 - o Le processus de communication.
 - o L'élaboration d'une stratégie de communication.
 - o La stratégie Push ou Pull ?
 - o La planification de la communication.
- Gérer la publicité.
 - o La fixation des objectifs.
 - o La détermination du budget.
 - o L'élaboration du message.
 - o Le choix des médias.
 - o La mesure de l'efficacité de la campagne.
- Gérer le marketing direct.
- Gérer les vendeurs.

ORGANISER, METTRE EN PLACE, EVALUER, CONTROLER. :

- Organiser et mettre en place le marketing.
- L'organisation interne du département marketing.
- Comment implanter l'état d'esprit marketing dans l'entreprise.
- Mise en oeuvre du marketing.
- Evaluer et contrôler l'activité marketing.
- La situation dans les entreprises.

B - Les produits

- Gérer les produits.
- Gérer les marques.
- Gérer les services.

On appelle produit tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y être remarqué, acquis ou consommé en vue de satisfaire un besoin. Ce peut être un article tangible, un service, une personne, un endroit, une organisation, une idée (sécurité routière, planning familiale). Tout produit s'analyse à 5 niveaux :

- **Le noyau** : Avantage que le consommateur cherche.

- **Le produit générique** : Défini par l'offre.
- **Le produit attendu** : Correspond aux attributs espérés par le consommateur.
- **Le produit global** : Ensemble des services et avantages associés au produit.
- **Le produit potentiel** : A toutes les améliorations envisageables.

1) Gérer les produits

La tâche du responsable de marketing n'est pas de vendre des "*caractéristiques*", mais bien des "*avantages*".

Le type de besoin concerné : Il s'agit du besoin fondamentale sur lequel vient se greffer le produit. Dans le cas de l'assurance, la sécurité.

La famille de produit : regroupe toute les catégories de produits qui satisfont au même besoin. Dans notre exemple, l'épargne ou les différents types de revenu.

La catégorie de produit : Tous les produits qui au sein d'une même famille, présentent une certaine cohérence fonctionnelle. Exemple : les placements financiers.

La gamme de produits : Il s'agit de produits appartenant à la même catégorie et étroitement liés entre eux parce qu'il fonctionnent de la même façon ou sont vendus aux mêmes types de clients, dans les mêmes points de vente ou dans des zones de prix similaires. Exemple : l'assurance-vie.

Le type de produit : correspond aux articles qui, au sein d'une gamme, représentent une forme donnée de produit. Exemple : l'assurance-vie de groupe.

La marque : C'est le nom associé à un ou plusieurs articles de la gamme qui permet d'identifier l'origine ou le caractère. Exemple : l'assurance-vie U.A.P.

L'article : C'est l'unité de base, caractérisée par une taille, un prix un aspect ou tout autre élément de différenciation. Exemple : un contrat de décès-invalidité.

Le marketing n'est pas une bataille de produits, mais une bataille de perception. (Al Ries & Jack Trout - Les 22 lois du marketing)

Les responsables de marketing s'emploient à mener des études pour " collecter des données objectives ". Ils analysent l'environnement, tâchent de s'assurer que les faits ne les contredisent pas, puis, rassérénés, entrent dans l'arène du marché, sûrs d'avoir le meilleur produit, persuadés que le meilleur finit toujours par triompher. Illusion ! il n'existe pas de réalité absolue, de " données objectives ". Pas de produit qui soit " objectivement " meilleur que les autres.

Ce n'est qu'en étudiant la manière dont les perceptions se forment dans l'esprit et en concentrant votre programme marketing sur ces perceptions que vous pourrez déjouer cette conception apparemment logique, mais de fait fausse.

La vérité n'est rien de plus rien de moins qu'un avis d'expert. Mais qui est cet expert ? Quiconque se voit attribuer ce titre par un tiers

Avec un minimum d'expérience dans une certaine catégorie de produits, les consommateurs s'octroient un pouvoir absolu. Ils élèvent leur propre jugement au rang de vérité universelle et, de leur point de vue, ils ne se trompent qu'exceptionnellement, sinon jamais.

A New York, si vous annoncez à vos amis que vous venez d'acheter une Honda, ils vous répondront : " Ah oui ? Quel modèle de voiture ? une Civic, une Prelude ? " A Tokyo, ils vous répondront : " Sans blague ? Quel modèle de moto ? ". Dans l'esprit des consommateurs Honda est avant tout un fabricant de motos et manifestement, les gens hésitent à acheter une voiture à un spécialiste de la moto. (Qu'arriverait-il si Harley-Davidson s'avisait de lancer une voiture ?). Le résultat ? Aux Etats-Unis les automobiles japonaises les plus vendues sont dans l'ordre : Honda, Toyota et Nissan. Au Japon, Honda arrive en troisième position, derrière Toyota (4x plus de voitures qu'elle) et Nissan. Si le marketing était une bataille de produits le classement serait le même alors que la qualité, le design et le prix sont les mêmes.

L'approche la plus efficace est de s'approprier un mot dans l'esprit du client. (Al Ries & Jack Trout - Les 22 lois du marketing)

C'est en rétrécissant la cible que l'on s'insinue dans les esprits. Lorsqu'elle se réduit à un seul mot ou à un seul concept, le message passe mieux. Une marque peut faire des prodiges si elle parvient à s'identifier à une idée, à un mot dans l'esprit des consommateurs. Si vous n'êtes pas le leader, votre mot doit être plus étroitement ciblé, mais dans tous les cas de figure, il doit être vacant pour votre catégorie.

Quelques exemples célèbres :

- Mercedes **mécanique**
- BMW **conduite** (la machine à conduire)
- Volvo **sécurité**
- Pepsi **jeunesse**
- Federal Express " **overnight** " (du jour au lendemain)
- IBM **ordinateur**
- Xerox **photocopieuse**

Il existe diverses variétés de mots. Ils peuvent se rapporter à un avantage, à un service, à un public, ou au succès commercial (#1).

Rien n'est éternel : il arrive fatalement un jour où la firme doit changer de mot. C'est toujours délicat. Depuis des années, Lotus avait jeté son dévolu sur le terme " tableur ". Qui disait " Lotus " disait " 1-2-3 " et donc tableur. Pour continuer à grandir et face à la compétition féroce dans ce domaine, Lotus s'est risquée dans l'extension de gamme en rachetant le traitement de texte Ami Pro et en lançant de nouveaux logiciels. Puis Lotus concentra sa production autour d'un nouvel axe : les logiciels spécialisés pour les PC reliés en réseau. Lotus est ainsi la première firme à lancer avec succès un logiciel de *groupware* (système d'exploitation pour réseaux). A la différence de Microsoft, Lotus s'est fixé une cible. Les choses ne se feront pas en un jour, mais elle pourrait se constituer un fief durable dans le secteur des logiciels.

2) Gérer les marques

La plupart des entreprises commercialisent plus d'un produit et leur mix se caractérise par une certaine largeur (nombre de gammes), profondeur (nombre d'articles de chaque gamme) et cohérence (homogénéité des différentes gammes). Selon leur positionnement face à la concurrence, l'entreprise doit décider si ces gammes doivent être étendues, consolidées, modernisées ou élargies.

L'entreprise doit également décider si elle souhaite utiliser ou non des **marques**, les siennes ou celles des distributeurs, une marque multiproduits ou des noms spécifiques.

- Un ensemble d'attributs : Mercedes c'est solide, cher, durable,...
- Un ensemble d'avantages : exemple : solidité = sécurité en cas d'accident.
- Un ensemble de valeurs : Mercedes c'est aussi la performance, le prestige, la tradition.
- Une affiliation à une culture : Mercedes c'est germanique.
- Une personnalité : Si elle était une personne, un animal, un objet ; Mercedes serait un patron, un lion et un palais austère et prestigieux.
- Un profil d'utilisateur : Mercedes = cadre supérieur ayant dépassé la quarantaine.

Il faut enfin choisir le **conditionnement** qui apportera protection, économie, et commodité en même temps qu'il servira d'outil de promotion. Un étiquetage approprié permettra d'identifier le produit, ses caractéristiques et son mode d'utilisation.

Deux marques ne peuvent prétendre au même mot dans l'esprit des clients. (Al Ries & Jack Trout - Les 22 lois du marketing)

Ce sont souvent les études de marché qui attirent dans ce traquenard les professionnels du marketing. On met sur pied de guerre des légions d'analystes, on lance de grandes enquêtes, on fait remplir des kilomètres de questionnaires, et qu'en sort-il ? Deux tonnes de papperasse et une liste des attributs que les consommateurs attendent de votre produit ou de votre service. Et vous voilà renseigné. C'est ce qu'ils veulent. Vous n'avez qu'à leur donner. Ce que les études de marchés ne vous disent pas, c'est que le concept est déjà pris.

A chaque attribut correspond un attribut opposé, tout aussi efficace. Il vaut bien mieux dénicher un attribut opposé à celui du leader, un concept qui vous posera en rival face à lui, et non en médiocre imitateur. Le principe fondamental est ici de rechercher le contraste maximum. Le mimétisme ne paie pas.

Coca-Cola était le premier occupant du créneau, et donc favori des tranches d'âges les plus ancienne. Pepsi s'est efficacement positionné en se présentant comme le champion des nouvelles générations.

Le marketing est une bataille d'idées. Si vous voulez sortir vainqueur, vous devez organiser et concentrer vos efforts autour d'une image ou d'un attribut qui vous soit propre. Si vous n'en avez pas, il ne vous reste plus qu'à proposer un prix très bas. Très, très bas.

3) Gérer les services

Historiquement, le marketing s'est d'abord développé autour des produits tangibles : l'alimentaire, l'automobile ou les biens d'équipement. Pourtant, l'une des tendances les plus significatives de notre époque est la prodigieuse croissance des activités de service. Non seulement le secteur tertiaire (hôtel, banques, distribution, etc..), mais également tous ceux qui, dans un contexte industriel, assurent des prestations de service (par exemple un médecin d'entreprise ou un service de formation).

La nature et la classification des services : On appelle un service, une activité ou une prestation soumise à l'échange, essentiellement intangible et qui donne lieu à aucun transfert de propriété. Un service peut être associé ou non à un produit physique. L'offre d'une entreprise sur le marché comporte le plus souvent un élément de service qui peut être plus ou moins déterminant. On peut en fait distinguer quatre situations :

- **Le simple produit** : L'offre se limite à un bien tangible (savon, pâte dentifrice).
- **Le produit accompagné de plusieurs services** : L'entreprise propose alors un produit central entouré de services périphériques (une voiture qui s'accompagne d'une garantie, d'un service d'entretien, etc..). Plus un produit est technologiquement avancé, plus sa vente dépend de la qualité et de la disponibilité des services qui l'accompagnent.
- **Le service accompagné de produits ou d'autres services** : Ainsi le transport aérien se compose d'un service de base (transport) comprenant plusieurs produits (nourriture, boissons, journaux et magazines) et services complémentaires.
- **Le pur service** : Par exemple l'assistance d'un avocat ou le concours d'un psychologue.

Les quatre caractéristiques majeures des services influençant l'élaboration des actions marketing :

- **L'intangibilité** : Pour réduire son incertitude, l'acheteur cherche activement des signes démontrant la qualité du service. Il attache une signification à tout ce qu'il voit : les locaux, le personnel, l'équipement, l'information, les logos et les prix.
- **L'indivisibilité** : Un service est fabriqué en même temps qu'il est consommé.
- **La variabilité** : Un service est éminemment variable selon les circonstances qui président à sa réalisation.
- **La périssabilité** : Les services ne se stockent pas. Quand la demande fluctue cela crée des problèmes d'infrastructure.

Le marketing des services : Le marketing des services n'est pas seulement externe mais également interne et interactif afin de mobiliser les employés qui fournissent le service. Les clients jugent à la fois les performances techniques et fonctionnelles des services, aussi les entreprises doivent-elles se différencier en cherchant à améliorer qualité et productivité.

Les services attachés aux produits : Le mix de services comprend à la fois l'avant vente (assistance technique, livraison) et l'après vente (entretien, formation). Une société qui fournit, autour de son produit, des services de haute qualité peut espérer l'emporter sur la concurrence.

C - Les prix

- La fixation des prix.
- Une politique de prix sert jusqu'à six objectifs.
- L'évaluation de la demande
- L'estimation des coûts
- L'analyse de la concurrence
- Le choix d'une méthode de tarification.
- L'analyse marginale.
- Le choix final.
- Les variations de prix.
- Les initiatives et les réactions aux modifications de prix.

En dépit de leur importance, les décisions de tarification sont rarement optimales. Trop souvent, le prix de vente :

1. est déterminé à partir du seul prix de revient;
2. n'est pas assez rapidement modifié pour prendre en considération les évolutions intervenues sur le marché;
3. est élaboré sans référence aux autres variables d'action marketing;
4. tient peu compte de la variété des produits offerts et des segments de marché.

1) La fixation des prix

Quand elle lance un nouveau produit, s'attaque à un nouveau marché ou circuit de distribution, ou encore répond à un appel d'offre, l'entreprise est confrontée à un problème de fixation initiale de prix. De nombreux facteurs interviennent dans l'élaboration d'un prix.

2) Une politique de prix sert jusqu'à six objectifs

1. La survie : Pour maintenir ses employés en activité et diminuer ses stocks, une entreprise aura tendance à baisser les prix, en espérant que le marché réagira.
2. La maximisation des profits : Le modèle élaboré par les économistes, suppose connus et constants les effets de coût et de demande et ne tient pas compte des autres variables du mix, de la réaction de la concurrence et du cadre réglementaire. Il a ses limites mais, fournit un point de départ.
3. La maximisation du chiffre d'affaires : Lorsque les coûts sont mal connus ou difficile à répartir, on se sert du revenu comme un indicateur de conquête de part de marché et de rentabilité.
4. La maximisation de la croissance : Pour optimiser cette approche, il faut : a) un marché sensible au prix; b) des coûts de production et de distribution à l'unité baissant fortement lorsque le volume s'accroît; c) un prix bas décourage la concurrence d'entrer ou de se maintenir sur le marché.
5. L'écrémage : A chaque nouvelle progression de la photo instantanée, Polaroid a pratiqué un prix supérieur, ultérieurement réduit pour élargir le marché. Un prix d'écrémage se justifie si : a) la demande est attentive aux innovations; b) les économies d'échelle ne sont pas très prononcées dans la fourchette de production considérée; c) un prix élevé n'a pas pour effet d'attirer la concurrence; d) il est supporté par la supériorité perçue du produit.
6. La recherche d'image : Une entreprise peut souhaiter avant tout défendre son image exclusive par une politique de prix élevés (Le parfum Joy de Jean Patou qui s'enorgueillit d'être "le parfum le plus cher du monde").

3) L'évaluation de la demande

En principe, plus le prix est élevé moins il y a de demande. Dans le cas de produits de prestige, la relation peut s'inverser. Le prix est alors interprété, dans certaines limites, comme un symbole de qualité. Neuf facteurs affectent la sensibilité au prix :

- L'originalité du produit : Plus un produit se différencie des autres, moins les acheteurs sont sensibles.
- La connaissance du produit de substitution
- La facilité de comparaison : Plus les comparaisons sont aisées, plus la sensibilité au prix s'accroît.
- Le poids de la dépense : Exemple l'immobilier.
- Le poids du prix dans le coût total : Exemple accessoire lors de l'achat d'une voiture.
- Le partage des coûts
- Les achats déjà amortis : Exemple l'entretien d'un camion.
- La qualité perçue : le prestige ou le caractère exclusif d'un produit.
- Le stockage : L'acheteur est moins sensible au prix d'un produit qu'il ne peut stocker.

4) L'estimation des coûts

Le prix de vente doit au moins couvrir le coût total unitaire : coût fixe + coût variable pour un niveau donné de production. Au Japon, beaucoup de firmes partent d'un prix de vente permettant une conquête agressive du marché et s'organisent ensuite en interne de façon à respecter ce prix.

5) L'analyse de la concurrence

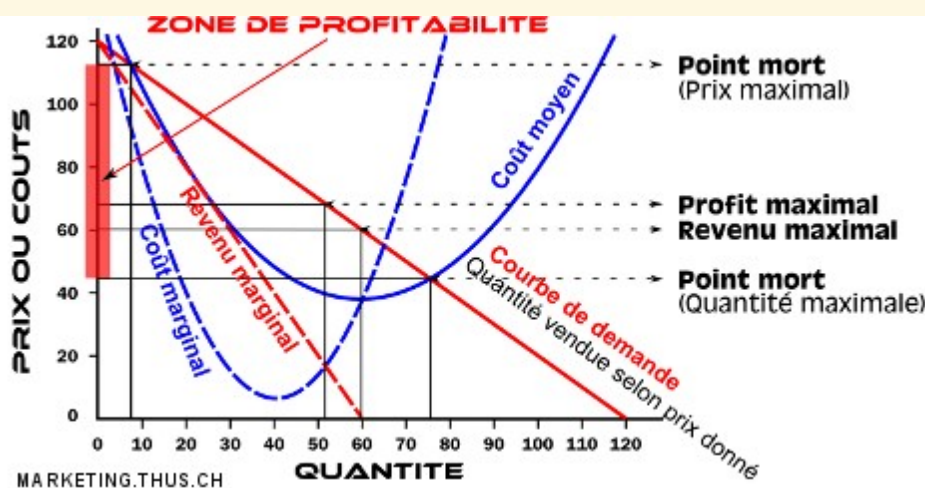
Entre le prix plafond issu de la demande et le prix plancher imposé par les coûts, les prix pratiqués par les concurrents constituent un troisième pôle de référence. Le prix doit exprimer le positionnement concurrentiel du produit : à qualité semblable, prix semblables.

6) Le choix d'une méthode de tarification

Il y a trois facteurs-clé dans l'élaboration d'un prix. Les coûts déterminent le prix minimal, la concurrence et les produits de substitution fournissent un pôle de référence et la spécificité perçue du produit fixe la limite supérieure. On distingue six approches :

- Le "coût-plus-marge" : Le prix est défini à partir d'un taux de marque (marge) standard ajouté au coût total. Les marges varient considérablement selon les produits et les points de vente.
- Le point mort et la rentabilité : Le prix de vente est déterminé de façon à obtenir un taux de rentabilité donné, compte tenu du volume de vente attendu. Il faudrait, dans ce cas tester différents niveaux de prix et estimer leur impact probable sur le volume et le bénéfice.
- La valeur perçue du produit par le client. Une entreprise élabore un positionnement en tenant compte d'une cible particulière et de la qualité du produit offert. Ce positionnement fournit une première indication de prix.
- Le prix à la valeur : La politique du prix à la valeur consiste à vendre moins cher un produit de haute qualité. Elle s'appuie sur un programme de réingénierie de l'entreprise et de ses procédés de façon à concilier coût réduit et haute qualité.
- Le prix du marché : L'entreprise décide de vendre plus cher, moins cher ou au même prix que son concurrent principal. Lorsqu'il est difficile de mesurer les coûts, on considère que le prix du marché traduit la sagesse collective de l'industrie pour dégager une rentabilité satisfaisante.
- Le prix de soumission : Dans le cadre d'une procédure d'appel d'offres ou d'adjudication, chaque entreprise fait une soumission qui est fonction de son appréciation des soumissions des concurrents.

7) L'analyse marginale



Les économistes utilisent l'analyse marginale pour déterminer la recette marginale et le coût marginal.

Exemple pour un jeu électronique:

Courbe de demande : Dans l'exemple : $P = 120 - Q$. Elle indique la quantité de produits qui sera vendue à un prix donné.

Coût moyen : Dans l'exemple : $135Q - 3.3 Q + 0.028Q^2$. Pour plusieurs produits, particulièrement ceux qui requièrent l'utilisation d'une technologie avancée, la courbe de coût n'est pas linéaire.

Revenu marginal : Dans cette exemple, on peut exprimer le revenu de la façon suivante : $R = P \cdot Q = 120Q - Q^2$

Le revenu marginal est la dérivée de $R = 120 - 2Q$

Le coût marginal : soit la dérivée de $Q \cdot C$ c'est à dire : $135Q - 6.6 Q + 0.084Q^2$

La zone de rentabilité permet d'identifier un intervalle de prix qui permettrait à l'entreprise de réaliser un profit.

8) Le choix final

Il faut optimiser le prix final en tenant compte :

- Des dimensions psychologiques du prix (nombreux sont les consommateurs qui considèrent le prix comme un indice de qualité).
- De l'influence des autres variables du marketing-mix : le prix choisi doit également tenir compte de la marque et de l'effort publicitaire.
- De la politique générale de tarification : Une société comme Atlas Copco, considérée comme "leader" dans le domaine des prix, ne pourrait brader ses produits sans nuire à son image.
- Des autres intervenants comme : les distributeurs, revendeurs, la force de vente, les pouvoirs publics.

9) Les variations de prix

Une entreprise ne fixe pas un prix de façon isolée, mais définit toute une cascade de tarifs.

- **Les remises et rabais** Les principaux types sont :
 - o Les escomptes : réduction dont bénéficie le client qui s'acquitte immédiatement de son achat (par exemple : 2% à 10 jours).
 - o Les remises pour quantité : ayant pour but d'inciter l'acheteur à concentrer ses achats sur le même fournisseur (par exemple : cartes de fidélité, ristournes de fin d'année).
 - o Les remises fonctionnelles : offertes en échange de la prise en charge d'une activité qui reviendrait normalement au vendeur (exemple : prix emporté).
 - o Les rabais saisonniers et les soldes : Réduction de prix consentie à un acheteur qui achète hors saison.
 - o Les reprises et avoirs : Ce sont des réductions accordées pour des raisons particulières : reprise d'un ancien article en échange d'un nouveau, défaut dans la marchandise.
- **Les prix promotionnels** : Dans certaines circonstances, une entreprise est amenée à baisser temporairement ses prix, parfois même en dessous de ses coûts.
- **Les prix discriminatoires** : Offrir le même produit à plusieurs prix :
 - o entre clients (exemple tarif différent pour étudiants, militaires,...).
 - o entre produit : version légèrement modifiée d'un même article.
 - o discrimination d'image : proposer le produit sous des noms différents.
 - o selon l'endroit : exemple prix des fauteuils au théâtre.

o en fonction du temps : exemple les tarifs du téléphone, de l'électricité.

- **La fixation des prix d'une gamme de produits** : Dans le cas d'une gamme, l'entreprise définit la hiérarchie de prix en tenant compte des options, des produits liés entre eux (exemple lames de rasoir), des prix en cascade, des sous-produits et des lots.

10) Les initiatives et les réactions aux modifications de prix

Une baisse peut être interprétée :	Une hausse peut être interprétée :
<ul style="list-style-type: none">▪ L'article va être remplacé▪ L'article ne se vend pas bien▪ L'entreprise connaît des difficultés▪ Le prix va encore baisser, il vaut mieux attendre▪ La qualité a baissé	<ul style="list-style-type: none">▪ L'article est très demandé (risque de ne plus le trouver)▪ Il a une valeur particulière (son prix va encore augmenter)▪ Le vendeur a fixé son prix au maximum de ce que le marché peut tolérer.

Lorsqu'une entreprise décide de modifier l'un de ses prix, elle doit anticiper les réactions des clients et de la concurrence. La réaction des clients est fonction de la signification qu'ils attachent à la variation de prix. On peut étudier les réactions des concurrents en supposant qu'elles s'inscrivent dans le cadre d'une politique de prix ou bien qu'elles découlent d'une analyse au coup par coup. L'entreprise qui prend l'initiative d'une modification de prix doit enfin tenir compte des réactions probables des fournisseurs et des intermédiaires.

Une société qui se trouve confrontée à une modification de prix décidée par un concurrent doit s'efforcer d'identifier l'objectif de ce dernier et le caractère temporaire ou permanent de sa décision. S'il est souhaitable de réagir rapidement, l'entreprise a intérêt à planifier à l'avance ses décisions face à différentes situations possibles de concurrence par les prix.

D - La présence

- Les circuits de distribution
- La mise en place d'un circuit de distribution
- La gestion d'un circuit de distribution
- L'évolution des circuits de distribution
- Coopération, concurrence et conflit
- Les commerces de gros et détail
- La distribution physique

Dans une économie moderne, il est assez rare que le fabricant vende directement sa marchandise à l'utilisateur final. Une multitude d'intermédiaires, aux noms variés, s'interposent entre le producteur et le consommateur, afin de remplir tout un ensemble de fonctions.

1) Les circuits de distribution

Ensemble des intervenants qui prennent en charge les activités de distribution, c'est à dire les activités qui font passer un produit de son état de production à son état de consommation.

Pourquoi a-t-on recours à des intermédiaires ? : ils se justifient d'abord par leur plus grande efficacité dans l'accomplissement de certaines fonctions. De par leur spécialisation, leurs contacts et

leur niveau d'activité, ils offrent au fabricant une expérience que celui-ci ne pourrait acquérir que progressivement. Ils peuvent également offrir un assortiment cohérent avec les besoins de l'acheteur.

Les fonctions de la distribution : Le recueil d'information, la promotion, la négociation, la prise de commande, le financement, le risque, la distribution physique, la facturation et le transfert de propriété.

Les niveaux d'un circuit de distribution :

Par exemple grossiste, semi-grossiste, détaillant

La distribution des services : De nombreuses entreprises et organismes ont cherché à se décentraliser sous forme d'unités mobiles, au cours de ces dernières années.

Exemple : soins à domicile

2) La mise en place d'un circuit de distribution

- **L'étude des besoins de la clientèle** : Il s'agit de comprendre qui achète quoi, où, quand, comment et pourquoi dans le marché visé donc, de connaître : Le volume unitaire d'achat, le délai, l'endroit, le choix, le service.
- **La définition des objectifs et des contraintes** : Chaque producteur doit concevoir ses objectifs de distribution à partir des principales contraintes qui lui sont imposées par les produits (durée de vie), les intermédiaires et l'environnement.
- **L'identification des solutions** : Nature des intermédiaires (imaginer de nouvelles approches : Tupperware), le nombre d'intermédiaires (fonction du degré de couverture du marché visé), les responsabilités et engagement des membres du circuit (prix, condition de vente, territoires, prestation de service).
- **L'évaluation des solutions envisagées** : Après avoir identifié les systèmes de distribution possible, le producteur doit décider en prenant compte trois critères : le coût, le contrôle et la souplesse.

3) La gestion d'un circuit de distribution

- **Le choix des intermédiaires** : Un fabricant ne peut accepter que son produit soit associé à des distributeurs défaillant. Il doit s'efforcer de connaître l'expérience des intermédiaires, leur solvabilité, leur aptitude à coopérer et leur réputation.
- **La motivation des intermédiaires** :

Il faut non seulement vendre **par** les intermédiaires, mais également **aux** intermédiaires.

- **L'évaluation des intermédiaires** : au moyen de quotas par exemple.
- **La modification d'un circuit de distribution** : qui peut porter sur l'addition ou la suppression de certains membres du circuit, ou l'addition ou la suppression de certains circuits ou la refonte complète du système.

4) L'évolution des circuits de distribution

- **Le développement des systèmes marketing verticaux** : Il est constitué de réseaux centralisés et professionnellement gérés, construits de façon indépendante. Trois types de systèmes marketing verticaux peuvent être distingués :
 - o Les systèmes intégrés où les niveaux successifs de production et de distribution appartiennent à une seule et même société.
 - o Les systèmes contrôlés : les étapes de la production et de la distribution sont coordonnés non par une participation au capital, mais par la prédominance d'une des parties dans le système.
 - o Les systèmes contractuels composés d'entreprises indépendantes situées à différents stades du cycle production-commercialisation qui décident, de leur plein gré, de

coordonner leurs programmes d'action, afin de réduire leurs coûts et/ou augmenter leur emprise sur le marché.

(par exemple coopérative de détaillants).

-
- **Le développement des systèmes marketing horizontaux** : Typiquement, deux entreprises travaillant dans le même secteur décident de former une alliance provisoire ou permanente, ou de fonder une filiale commune, afin d'exploiter ensemble les possibilités du marché.

(par exemple : Mercedes et Swatch).

- **Le développement des systèmes multi-circuits** : Du fait de la fragmentation des marchés et de la multiplicité des réseaux, de nombreuses sociétés pratiquent une distribution multi-circuits encore appelée *multi-marketing*.

Exemple : Jusqu'en 1981, IBM ne vendait qu'à travers sa force de vente. Lorsque l'entreprise commercialisa des micro-ordinateurs, ce système n'était plus viable, compte tenu du coût d'une visite. IBM adjoignit à sa force de vente 18 nouveaux circuits allant des revendeurs à la vente par correspondance.

5) Coopération, concurrence et conflit

Les circuits de distribution se caractérisent par un degré de coopération, mais aussi de concurrence et de conflit :

- La coopération est souvent privilégiée. Les différents membres du circuit harmonisent leurs intérêts pour bénéficier d'un effet de synergie.
- Le conflit est cependant un phénomène courant.

Par exemple ceux qui opposent des entreprises situées à un même stade dans le circuit de distribution (petits commerçants et grandes surfaces).

- La concurrence, enfin, entre dans le contexte normal des relations commerciales. Il y a *concurrence horizontale* lorsque des entreprises luttent au même niveau pour la conquête d'un marché cible et *concurrence verticale* lorsque plusieurs systèmes de distribution s'opposent.

6) Les commerces de gros et détail

Nous avons considéré précédemment les intermédiaires dans l'optique du fabricant qui commercialise ses produits. Nous allons ici nous intéresser aux problèmes de marketing des sociétés de distribution : détaillants, grossistes et entreprises de logistique. Certaines d'entre elles sont si puissantes qu'elles imposent leur loi aux fabricants. Elles ont su, au fil des années, construire des stratégies articulées afin de faire face aux difficultés auxquelles elles étaient confrontées.

Le marketing-mix du distributeur :

Les décisions commerciales auxquelles sont confrontés les distributeurs concernent :

- **Le marché cible** : L'emplacement du lieu de vente est capital. La densité de la population ou du marché ciblé, la localisation de la concurrence, les voies de communication entre en compte dans l'estimation du potentiel d'un site.
- **L'assortiment des services** : L'assortiment peut être plus ou moins large et plus ou moins profond. Il dépend des coûts d'approvisionnement, des coûts d'entreposage et de stockage, des coûts de financement et d'assurance, et des coûts de dépréciation et de démarque.
Un distributeur a souvent le choix entre trois politiques de services :
 - o Un éventail complet de services qui sont inclus dans le prix.
 - o On se soucie avant tout de vendre le produit n'offrant, en matière de service, que le strict minimum.
 - o Proposer plusieurs prix en fonction du service rendu.

- **Le prix** : Pour pouvoir intervenir sur les prix, les intermédiaires s'efforcent par tous les moyens d'améliorer leurs marges. Ceci suppose que le prix soit le principal critère de choix du client.

De nombreuses études révèlent au contraire que : le consommateur n'a qu'une connaissance très imparfaite des prix des produits et, que le consommateur compense souvent une différence de prix par un avantage lié par exemple à la proximité du point de vente.

- **La communication** d'un distributeur vise généralement deux objectifs : à long terme, elle cherche à conférer une image au point de vente ; à court terme, elle cherche à accroître le trafic.
- **le merchandising** : C'est-à-dire l'ensemble des techniques destinées à améliorer la présentation des produits dans un espace de vente.

7) La distribution physique

Rassemble toutes les activités mises en oeuvre pour gérer, de façon rentable, les flux de produits et de marchandises depuis leur point d'origine jusqu'à leur lieu de destination.

La distribution physique constitue en effet tout à la fois un terrain d'économie potentielle, d'amélioration du service client et d'avantages concurrentiel. Lorsque le responsable des transports, le responsable des stocks et le responsable des entrepôts prennent une décision dans l'optique de leur fonction spécifique, ils influent chacun sans s'en rendre compte sur leurs coûts respectifs et sur le développement de la demande. Dans l'optique de la distribution physique, de telles décisions doivent être prises dans le cadre d'un système unifié.

Le problème essentiel devient alors celui de la conception du système qui minimisera le coût de mise en oeuvre pour un niveau donné de service client.

E - La promotion

- Le processus de communication
- L'élaboration d'une stratégie de communication.
- La stratégie Push ou Pull ?
- La planification de la communication.
- La publicité.
 - o La fixation des objectifs.
 - o La détermination du budget.
 - o L'élaboration du message.
 - o Le choix des médias.
 - o La mesure de l'efficacité de la campagne.

- Gérer le marketing direct.
- La vente.

1) Le processus de communication

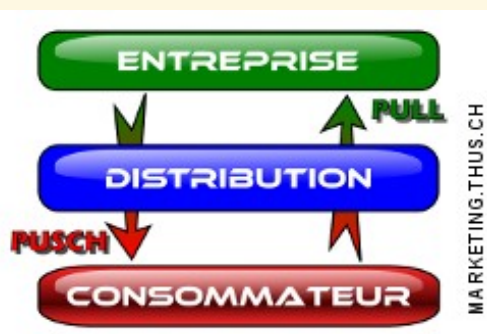
La difficulté pour l'émetteur est de faire parvenir son message jusqu'au destinataire dans un environnement où les " bruits " sont nombreux. On a calculé qu'un individu pouvait être exposé jusqu'à 1000 messages publicitaires par jour. Naturellement il ne les retient pas tous. A cela trois raisons : le phénomène d'attention sélective fait qu'il n'en remarque qu'une toute petite partie ; la distorsion sélective induit une modification du message dans le sens des idées préexistantes et la réention sélective introduit tous les filtres liés à la mémorisation.

2) La stratégie de communication

Elle s'élabore en huit étapes :

1. Identifier la cible : Il peut s'agir d'acheteurs actuels ou potentiels ou encore de prescripteurs. L'audience peut se composer d'individus isolés, de groupes informels ou de publics organisés.
2. Déterminer les objectifs : L'objectif poursuivi ne sera pas le même s'il s'agit d'une communication institutionnelle ou d'une communication produit.
3. Concevoir le message : Que dire (*contenu du message*), comment le dire (*structure du message*), comment le dire au plan symbolique (*format du message*) et qui doit le dire (*source du message*).
4. Choisir les médias : Classés en deux grandes catégories : Les canaux personnels (téléphone, entretien face à face) ; Les canaux impersonnels (mass media, événements).
5. Evaluer le budget : Décider du montant global de son investissement en communication.
6. Décider du mix promotionnel : entre publicité, promotion des ventes, marketing direct, relation publiques et force de vente.
7. Mesurer les résultats en termes de vente et de consommation.
8. Coordonner l'ensemble des actions de communication.

3) La stratégie Push ou Pull ?



PULL : Investir en publicité de façon à développer une préférence pour la marque.

PUSH : Utilisation de la force de vente pour promouvoir le produit.

4) La planification de la communication

Les différents responsables d'une entreprise ont, en général, des opinions diverses et souvent tranchées sur la répartition optimale du budget de communication. C'est pourquoi, de plus en plus

d'entreprises coordonnent les différentes actions de communication de leurs services au sein d'une direction de la communication afin de bénéficier auprès de leurs marchés-cibles d'un effort de cohérence et de synergie.

5) La publicité

La publicité peut être définie comme toute forme de communication non interactive et payante ayant pour objectif la promotion des produits ou des services d'une entreprise. Les décisions publicitaires s'articulent autour de cinq phases principales :

- La fixation des objectifs.
- La détermination du budget.
- L'élaboration du message.
- Le choix des médias.
- La mesure de l'efficacité de la campagne.

La fixation des objectifs

Ceux-ci s'inscrivent dans le cadre de la politique marketing qui décrit la cible, le positionnement et le mix. D'une façon générale, une action publicitaire a pour objet d'informer, de persuader ou de rappeler.

Publicité informative :

- Informer le marché de l'existence d'un nouveau produit.
- Suggérer de nouvelles utilisations.
- Faire connaître un changement de prix .
- Expliquer le fonctionnement d'un produit.
- Décrire les services offerts.
- Résorber les craintes de l'acheteur.
- Construire une image.

Publicité persuasive :

- Créer une préférence pour la marque.
- Modifier la perception des attributs du produit par le marché.
- Encourager une fidélité.
- Stimuler un achat immédiat.
- Faciliter un entretien avec un vendeur.

Publicité de rappel :

- Rappeler les occasions prochaines d'achat et de consommation.
- Entretenir la notoriété.
- Rappeler l'existence des distributeurs."

La détermination du budget

D'une façon générale les facteurs devant être pris en compte sont :

- **L'étape dans le cycle de vie** : Un nouveau produit aura besoin de plus d'efforts qu'une marque bien établie.
- **La part de marché** : Une marque leader investit moins en publicité qu'une marque à faible part qui cherche à progresser.

- **La concurrence** : Plus le marché est encombré, plus l'investissement est grand.
- **La répétition** : Selon que le message implique un nombre élevé de répétitions ou non, le budget est plus ou moins élevé.
- **Les produits de substitution** : Plus ils sont nombreux, plus le besoin de différenciation d'image exige un effort important.

L'élaboration du message

L'influence de la publicité sur les ventes n'est pas seulement fonction du *montant* des sommes engagées, mais également de la *manière* dont elles sont utilisées, et en particulier du contenu et de la forme du message choisi pour la campagne. L'élaboration d'un message peut être décomposé en trois phases :

- **La conception du message** : En définissant la cible, ses motivations, la personnalité du produit, le positionnement de la marque et les contraintes à respecter, on va dégager l'effet psychologique rechercher dans la communication (Quelle attitude désire-t-on modifier ? Quelle connaissance veut-on rendre sensible ? etc...).
- **L'évaluation et la sélection du message** : Le message doit d'abord évoquer un désir. Il faut que l'offre soit unique, qu'elle ne puisse s'appliquer à n'importe quel autre produit présent sur le marché. Le message doit être crédible ou facilement démontrable.
- **L'exécution du message** : L'impact d'une publicité ne dépend pas seulement du contenu du message, mais également de la forme. De nombreuses approches sont possibles en ce qui concerne le style d'exécution : La tranche de vie, le style de vie, la fantaisie, l'image ou l'ambiance, le slogan musical, le personnage symbole, l'expertise technique, la preuve scientifique, ou le témoignage.

Le choix des médias

Il faut d'abord déterminer la couverture, la fréquence et l'impact désirés, puis répartir l'effort entre médias et supports, et enfin arrêter la programmation. Ceci, permettra de sélectionner les médias les plus adéquats : Ainsi, la télévision permet d'obtenir une bien meilleure couverture et l'affichage une bien meilleure fréquence que le cinéma. Celui-ci a, en revanche, davantage d'impact.

1. **Des habitudes de la cible en matière d'information** : Presse professionnelle pour acheteurs industriels.
2. **Du produit** : chaque média a un certain nombre de caractéristiques qui lui procurent un pouvoir de démonstration, de visualisation et d'explication plus ou moins élevé.
3. **Du message** : Un message comportant une longue argumentation technique sera plus à sa place dans un périodique.
4. **Du coût.**

La mesure de l'efficacité de la campagne

Un effort constant doit être entrepris pour mesurer l'efficacité des dépenses en termes de communication et en termes de vente, avant, pendant et après la diffusion du message.

Péché avoué se transforme en vertu. (Al Ries & Jack Trout - Les 22 lois du marketing).

La nature humaine (et celle des entreprises) répugne à reconnaître ses points faibles. Depuis toujours, on nous rebat les oreilles de cette panacée que serait la pensée " positive ". D'innombrables ouvrages et articles s'attachent à nous expliquer comment présenter les choses sous leur meilleur jour. On a largement usé et abusé de cette fameuse pensée positive. L'explosion des médias dans nos cultures nous a rendu méfiants. Nous nous mettons sur la défensive dès qu'on essaie de nous vendre quelque chose. Admettre une faille - voilà un terrain sur lequel peu de marques se risquent.

Avouer un point négatif peut être un moyen efficace pour s'imposer dans l'esprit de vos futurs clients. Une faute avouée se transforme en vertu. Exemples ?

- Avis : " Nous ne sommes que le numéro deux de la location de voiture. " Personne ne l'ignorait Alors pourquoi aller chez eux ? Parce qu'ils doivent en faire plus !
- Smucker's : " Avec un nom pareil, ça a intérêt à être bon ! " Si votre nom prête à rire, changez-en. Ou alors, riez. Le pire serait de passer le problème sous silence.
- Volkswagen : " La VW 1970 - elle restera moche longtemps. " En effet une voiture si laide doit être sacrément solide.
- Patou : " Joy, le parfum le plus cher du monde..." Si certains sont prêts à payer 1'700 FF pour un minuscule flacon, c'est que le contenu doit être exceptionnel !

Une formule positive doit être solidement étayée. Pour un constat négatif, pas besoin de preuves. Le marketing est souvent l'art de jongler avec les évidences. Puisqu'une opinion, une fois fixée, est très difficile à modifier, le marketing doit tirer parti des idées et des concepts déjà ancrés dans les esprits.

Attention : le principe de sincérité ne doit être appliqué qu'avec les plus grandes précautions. D'abord, votre point négatif doit être largement perçu comme tel. Vous devez obtenir l'assentiment immédiat de votre client. Si le point négatif n'est pas instantanément enregistré et reconnu, le consommateur se demande " Mais où veulent-ils en venir ? ". Puis vous devez rapidement inoculer la partie positive de votre message.

6) Gérer le marketing direct

Ces éléments peuvent influencer profondément les performances de l'entreprise :

- Le marketing direct.
- La promotion des ventes.
- Les relations publiques.

Le marketing direct : C'est un marketing interactif qui utilise un ou plusieurs médias en vue d'obtenir une réponse et/ou une transaction :

- **La vente par catalogue** : Le succès de la vente par correspondance dépend beaucoup de la capacité de l'entreprise à gérer ses fichiers, contrôler ses stocks, élaborer son assortiment, et à entretenir son image.
- **Le mailing (ou publipostage)** : Les envois peuvent prendre des formes très diverses : lettre, prospectus, dépliant, cassette, disquette, C.D., etc..
- **Le télémarketing** (ou marketing téléphonique) qui s'est développé aussi bien dans le domaine des produits de grande consommation que celui des biens industriels.
- **Le téléachat** qui peut prendre la forme d'un spot publicitaires couplés à un numéro vert ou du téléshopping.
- **Le shopping électronique** Systèmes couplés à un micro-ordinateur (INTERNET, Minitel, etc...).
- **Les bornes d'achat** installées par certaines entreprises permettant de procéder à des achats (billet d'avion dans les aéroports, automates pour le change).

La promotion des ventes : Repose sur une grande variété de techniques - coupons, primes, échantillons, remises, concours, salons ou foires - destinés à stimuler à court terme la demande du marché. Elle peut être destinée au consommateur final, à la distribution ou à la force de vente. Les budgets promotionnels sont souvent supérieurs aux budgets publicitaires et on en voit l'importance grandir au cours de ces dernières années. La mise en œuvre d'une action promotionnelle suppose une planification précise.

Les relations publiques : Par rapport aux autres outils de communication, les relations publiques semblent particulièrement aptes à développer la notoriété et l'image de l'entreprise dans un climat affectif. Mieux que la publicité, elles ouvrent le dialogue avec les prescripteurs (enseignant, chercheurs, médecins) et les autorités publiques. Les professionnels des relations publiques disposent de six principaux moyens :

- **Les nouvelles** : Il faut trouver ou créer, des nouvelles favorables à l'entreprise et à ses produits (important contrat, anniversaire), susceptibles de capter l'attention des journalistes et de leur public.
- **Les discours**, conférences et interview constituent un autre moyen d'attirer l'attention sur l'entreprise et ses produits (Bernard Tapie).
- **Les événements** : Il peut s'agir de compétitions sportives, de séminaire, de conférence créer pour le compte de clients d'une entreprise.
- **Les activités à but non lucratif** : améliorer son image en participant à des causes d'intérêt général (par exemple soutien à des organismes et association à vocation humanitaire, scientifique ou médicale).
- **Les publications** : rapports annuels, brochures, catalogues, lettres et magazines d'entreprise.
- **Les médias de l'identité** visuelle permettant d'identifier facilement une entreprise (chevrons de Citroën).

7) La vente

Sans l'expérience de la vente, l'homme de marketing est un unijambiste. Une force de vente ne se rencontre pas seulement dans les entreprises ; le responsable des relations extérieures d'une grande école, l'attaché de presse d'un musée, le service d'information d'un ministère contribuent tous à " vendre " leur organisation.

- La mise en place de la force de vente.
- La gestion de la force de vente.
- L'art de vendre.

La mise en place de la force de vente : Pour la plupart des clients, le vendeur **est** l'entreprise. C'est pourquoi il convient de gérer avec soin les différentes phases de la mise en place d'une force de vente :

- **Les objectifs assignés aux vendeurs** : doivent prendre en considération la nature des marchés visés par l'entreprise et le positionnement recherché. Dans l'optique du marketing, le vendeur ne doit pas seulement vendre mais, il doit prendre en compte la satisfaction du client et la rentabilité. Il lui faut recueillir l'information, estimer un potentiel, analyser ses résultats et préparer le lendemain. La nouvelle génération de vendeurs est de plus en plus formée au marketing.
- **La stratégie de vente** : Aujourd'hui la vente devient de plus en plus un travail d'équipe, le représentant jouant le rôle d'homme orchestre vis-à-vis du client.
- **La structure de la force de vente** : Le mode d'organisation d'une force de vente dépend en grande partie de la stratégie adoptée. Si elle ne vend qu'un produit homogène, l'entreprise optera pour une structure par secteurs. Si de nombreux produits ou marchés sont en jeu, une organisation par produits ou par client se justifie davantage.
- **La taille de la force de vente** : La plupart des entreprises fixent le nombre de vendeurs dont elles ont besoin à partir d'une analyse de la charge de travail.
- **Rémunération des représentants** : La mise en place d'une force de vente de haut niveau obéit à trois règles : 1) recruter des individus capables ; 2) savoir les motiver ; 3) savoir les garder. Dans ces trois domaines, la politique de rémunération fait la différence.

La gestion de la force de vente : Gérer une force de vente signifie recruter, former, superviser, animer et évaluer son équipe. Le recrutement et la sélection se feront avec soin afin de limiter le coût élevé d'un personnel inadéquat. Les programmes de formation familiariseront les nouveaux venus avec l'entreprise, ses produits, ses marchés et ses techniques de vente. Une supervision et une animation efficaces permettront de réduire les frustrations inhérentes à un travail exigeant. Enfin, une évaluation régulière permettra d'améliorer les performances.

L'art de vendre : L'acte de vente suppose la maîtrise successive de la prospection, de la préapproche, de l'approche, de la démonstration, de la réponse aux objections, de la conclusion et du suivi. Il faut aussi savoir négocier, c'est-à-dire aboutir à un accord mutuellement satisfaisant.

Il faut en fin mettre en place un programme de marketing relationnel couvrant la totalité de l'interaction entre l'entreprise qui vend et celle qui achète. Au départ, le vendeur était un simple preneur d'ordres. Il s'est ensuite transformé en arracheur de commandes pour enfin devenir un responsable de clientèle, chargé de l'ensemble de la relation avec ses clients.

Cette évolution représente l'un des indicateurs les plus significatifs de la diffusion de l'optique marketing dans l'entreprise.

F - Organiser, mettre en place, évaluer et contrôler

L'efficacité du département marketing dépend non seulement de sa structure mais aussi de la façon dont les membres sont choisis, formés, dirigés et évalués. Il y a une grande différence entre une équipe marketing enthousiaste et un groupe démotivé. D'où l'importance pour l'entreprise, de la mise en place d'une organisation adaptée et du contrôle de la mise en oeuvre du plan marketing.

1) Organiser et mettre en place le marketing

De plus en plus d'entreprises ressentent aujourd'hui la nécessité de repenser leur mode d'organisation. Les nouvelles technologies de l'information, la globalisation des marchés, la sophistication croissante des clients et des concurrents constituent autant de forces menaçant les habitudes du passé.

Les vagues successives de la diversification puis de l'excellence dans son métier ont affectés la conception même de l'entreprise. Beaucoup d'entreprises se sont recentrées sur leur métier de base, ont facilité l'initiative individuelle et ont supprimé les niveaux hiérarchiques intermédiaires. Enfin, on a remplacé le modèle d'autorité traditionnel et de gestion par département par la notion de réseaux dans lesquels, en fonction des projets, des équipes mobiles se forment à partir des compétences requises.

Le département marketing tel qu'il existe aujourd'hui est le résultat d'une évolution que l'on peut décomposer en cinq étapes :

1. **Le service des ventes** : Lorsque l'entreprise a besoin d'effectuer une étude ou de mettre en place une campagne de publicité, c'est le directeur des ventes qui en prend la responsabilité.
2. **Le service commercial** : Le directeur commercial, qui s'occupe prioritairement de la force de vente, exerce son autorité sur un ou plusieurs spécialistes remplissant les fonctions marketing.
3. **Le service marketing autonome** : Dans cette structure, le commercial et le marketing sont considérés comme deux fonctions distinctes, généralement d'égale importance.
4. **Le département marketing** moderne géré par un directeur assisté de spécialistes en charge de chacune des fonctions marketing, y compris la gestion des ventes.
5. **L'entreprise orientée vers le marketing** : Une entreprise peut avoir un département marketing sans pour autant travailler dans une optique marketing.

Un département marketing n'engendre une entreprise orientée marketing que si les autres dirigeants acceptent de considérer le client comme un point de référence primordial.

2) L'organisation interne du département marketing

Toute organisation de l'activité marketing doit prendre en compte quatre pôles de référence :

- **Les fonctions** : plusieurs spécialistes fonctionnels travaillent sous l'autorité d'un directeur de marketing chargé de coordonner l'ensemble.

- **Les secteurs géographiques** : Hiérarchie pyramidale successivement composée du directeur des ventes national, des directeurs des régions, des chefs d'agences et enfin de représentants.
- **Les produits** : souvent à l'origine de sources de conflits et frustrations : Le chef de produit n'ayant pas une autorité à la mesure de ses responsabilités. Il s'enlise souvent dans des conflits d'intérêt.
- **Les marchés** : Lorsqu'une entreprise s'adresse à des clients distincts du point de vue de leurs habitudes d'achat et de leur préférences, il est souhaitable d'inclure une certaine spécialisation par marchés dans l'organisation marketing.

En cherchant à satisfaire les intérêts du client, le marketing entre souvent en conflit avec les autres départements de l'entreprise.

3) Comment implanter l'état d'esprit marketing dans l'entreprise

Peu d'entreprises ont véritablement adopté l'optique marketing. La plupart d'entre elles continuent à faire du commerce. La perte d'un marché important, une lente érosion des bénéfices, le succès d'un concurrent plus dynamique sont autant de révélateurs d'un manque d'esprit marketing.

Le développement d'un esprit marketing dans l'entreprise suppose le soutien de la direction générale, la constitution d'un comité ad hoc, le recours à des consultants extérieurs, la modification des systèmes d'évaluation des performances, la mise en place d'un département marketing au niveau du siège, des séminaires internes de formation, l'élaboration d'un système de planification marketing, un système de reconnaissance de l'excellence et, éventuellement, une restructuration.

4) Mise en oeuvre du marketing

Alors que la stratégie s'intéresse au contenu et au pourquoi des activités marketing, la mise en oeuvre concerne le *qui*, le *où*, le *quand* et le *comment*. Quatre facteurs conditionnent son bon déroulement :

- **La capacité d'anticipation et de diagnostique** : Doit-on remettre en cause la stratégie ou bien son exécution ?
- **L'aptitude à bien localiser le problème dans l'entreprise** : Un problème de mise en oeuvre peut apparaître au niveau des programmes d'actions marketing, de la tactique adoptée ou encore des moyens.
- **Le talent de mise en application** : maître de la répartition des ressources, du contrôle, de l'organisation ou de l'interaction.
- **La capacité d'évolution** : De bons résultats ne prouvent pas nécessairement que la mise en oeuvre a été efficace, pas plus qu'ils n'indiquent que la stratégie était bonne. On peut simplement avoir eu de la chance.

5) Evaluer et contrôler l'activité marketing

Le rôle du marketing est de planifier et de mettre en place l'activité d'échange avec le marché. Etant donné que tout plan peut se heurter à des difficultés de mise en oeuvre, il est nécessaire de prévoir un suivi et une évaluation permanente des opérations engagées. C'est à cette condition que l'entreprise sera en mesure de juger de sa productivité et de son efficacité marketing.

On distingue quatre différents types de contrôle en marketing :

- **Le contrôle du plan annuel** : vise à vérifier la bonne réalisation des objectifs et identifier, si nécessaire, les actions correctives.
- **Le contrôle de rentabilité** effective des produits, marchés, secteurs et circuits de distribution.
- **Le contrôle de productivité** : améliorer l'impact des différents moyens et efforts commerciaux.

- **Le contrôle stratégique** : réévaluation de l'adéquation globale de l'entreprise à son environnement commercial et à ses opportunités.

	QUI	QUOI	COMMENT
Le contrôle du plan annuel	Direction générale, directions fonctionnelles	Analyser la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints	Analyse des ventes, de la part de marché, ratios de dépenses par rapport au chiffre d'affaires, analyse financière, baromètre de clientèles.
Le contrôle de rentabilité	Contrôleur marketing	Analyser la mesure dans laquelle l'entreprise gagne ou perd de l'argent	Etude de rentabilité par produit, secteur géographique, segment de marché, circuit de distribution et taille de commande
Le contrôle de productivité	Responsables fonctionnels et opérationnels, contrôleur marketing	Evaluer et améliorer la productivité des moyens commerciaux et l'impact du niveau dépense	Analyse de la productivité de la force de vente, la publicité, la promotion des ventes et la distribution
Le contrôle stratégique	Direction générale, auditeur marketing	Analyser la mesure dans laquelle l'entreprise saisit ses opportunités en matière de marchés, de produits et de circuits de distribution.	Analyse de l'efficacité du marketing de l'entreprise, bilan de ses responsabilités sociales et de l'éthique de ses comportements, audit marketing.

6) Situation dans les entreprises

En dépit de l'importance et de la nécessité d'une évaluation des activités commerciales, de nombreuses entreprises se contentent encore d'un système de contrôle rudimentaire. Une étude portant sur 60 entreprises appartenant à différents secteurs d'activité révèle que :

- Les P.M.E. définissent leurs objectifs de façon moins précises et mesurent moins systématiquement leurs performances.
- Seule une minorité d'entreprises connaît la rentabilité de ses produits.

- Moins de la moitié des entreprises interrogées contrôlent régulièrement les prix des concurrents, suivent l'évolution de leurs coûts de stockage et de distribution analysent les retours de marchandise et entreprennent des évaluations systématiques de leur publicité et de leur force de vente.
- Dans un grand nombre d'entreprises, les rapports d'audit, quand ils existent, sont souvent élaborés avec plusieurs mois de retard et entachés de nombreuses erreurs.

Les phénomènes de marketing doivent se juger dans la durée. (Al Ries & Jack Trout - Les 22 lois du marketing)

A votre avis, l'alcool est-il un stimulant ? A en juger par l'ambiance survoltée qui règne dans certains bars, le vendredi soir, on en jugerait. Mais si l'on observe les clients de ces mêmes établissements quelques heures plus tard - vers quatre heures du matin - on aboutit à la conclusion inverse.

Certaines stratégies de marketing se comportent comme l'alcool. A termes, leurs effets stimulants s'inversent.

Par exemple, rien ne permet d'affirmer qu'à long terme les remises stimulent les ventes. Beaucoup d'entreprises doivent s'administrer chaque trimestre une " petite dose " de rabais et de ristournes en tous genres, pour maintenir leur volume de vente. Dès qu'elles cessent de brader, la courbe de leurs ventes s'effondre. Autrement dit, elles maintiennent ces systèmes non plus pour augmenter leur chiffre d'affaires, mais pour l'empêcher de chuter d'avantage. Les remises sont des drogues qu'on persiste à s'administrer uniquement parce que les symptômes du sevrage seraient douloureux.

Pourtant, la tendance générale des prix ressemble à s'y méprendre à un yo-yo déboussolé (Pensez aux compagnies aériennes ou aux supermarchés).

Si vous ne savez pas où concentrer votre attention, les effets de l'extension de gamme restent difficiles à discerner, surtout pour les managers qui gardent l'oeil fixé sur leur prochain bilan trimestriel. A brève échéance, invariablement, la diversification des produits dope les ventes. Mais à long terme ?

Les marques doivent résister à l'incoercible tentation d'étendre leur territoire - Pour gagner il faut savoir se fixer des limites.

De tous les principes, celui de l'extension de la gamme est le plus fréquemment transgressé. La diversification semble s'opérer de manière rampante, sournoise, presque sans efforts conscients de la part de l'entreprise. Un peu comme ces tiroirs diaboliques qui se remplissent pratiquement à votre insu.

Pensez à IBM. A l'époque où la firme se consacrait aux gros systèmes, elle s'enrichissait à vue d'oeil. Aujourd'hui, elle veut toucher à tout, et joint juste les deux bouts. En 1991, ses entrées totalisaient 6,5 milliards de dollars. Cela ne l'a pourtant pas empêchée de perdre 2,8 milliards de dollars pendant la même année (soit 8 millions par jour).

Il faut résister à trois tentations :

- La multiplication des produits : Qui a dit que plus on en proposait et plus on en vendait ? Une gamme exhaustive est un luxe ruineux qui vous mène droit à la faillite. La fortune sourit à ceux qui ont le courage de réduire leur gamme et non de l'étendre. La bataille du marketing se livre sur le terrain des images mentales et des perceptions, et non sur celui des produits ou des services eux-mêmes.
- L'extension de la cible : Qui a dit que l'on était tenu de plaire à tout le monde ? Pourquoi l'idée que le filet le plus large " drague " le plus grand nombre de clients semble reposer sur une foi quasi religieuse, qui résiste à toutes les preuves du contraire.
- Le renouvellement stratégique continu : Qui a dit que vous devez changer de stratégie tous les ans à l'époque du bilan ? Si vous essayez de suivre pas à pas les méandres du marché, vous finirez fatalement dans le décor. Le meilleur moyen de garder une position ferme, c'est de définir son cap, et de s'y tenir.