

**SL-INSTITUTE**

**COURS COMPLET DE MARKETING**

**SL-INSTITUTE**

# PLAN DE COURS

## INTRODUCTION

Evolution du marketing, définition, concepts clés, démarche et limites

## 1. APPROCHE ANALYTIQUE

### 1.1. Analyse externe

- 1.1.1. Le macro environnement
- 1.1.2. Le marché
- 1.1.3. Le comportement de l'acheteur
- 1.1.4. La concurrence
- 1.1.5. La distribution

### 1.2. Analyse interne

- 1.2.1. Identification des éléments de performance
  - 1.2.1.1. Satisfaction des clients
  - 1.2.1.2. Métier et Domaines d'activités stratégiques (D.A.S.)
  - 1.2.1.3. Ressources
  - 1.2.1.4. Organisation
  - 1.2.1.5. Culture d'entreprise
- 1.2.2. Allocation des ressources aux D.A.S.
  - 1.2.2.1. Présentation du modèle B.C.G.
  - 1.2.2.2. Les limites des modèles d'analyse

### 1.3. Le diagnostic (FFOM)

- 1.3.1. Diagnostic externe : Opportunités et menaces
- 1.3.2. Diagnostic interne : Forces et faiblesses

## 2. APPROCHE STRATEGIQUE ET OPERATIONNELLE

### 2.1. Le plan marketing

- 2.1.1. Démarche du plan marketing
- 2.1.2. Buts et objectifs
- 2.1.3. Segmentation, ciblage et positionnement
- 2.1.4. Les principaux choix stratégiques
  - 2.1.4.1. Adaptation de la stratégie marketing à la segmentation
  - 2.1.4.2. Adaptation de la stratégie marketing au positionnement

### 2.2. Les variables d'action

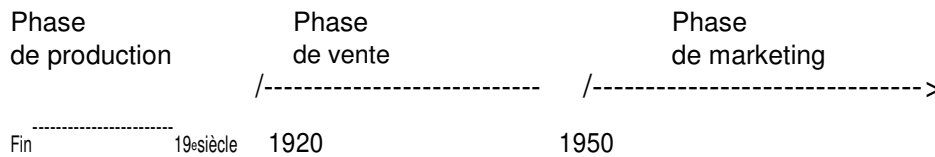
- 2.2.1. Produit
- 2.2.2. Prix
- 2.2.3. Communication
- 2.2.4. Distribution

# INTRODUCTION

## 1 – Origines du marketing

Le terme « marketing » est apparu aux Etats-Unis dans les années 50. Si aujourd'hui le marketing semble indispensable au succès de toute entreprise, il n'en a pas toujours été de même.

Evolution du marketing aux Etats-Unis



### 11 – Phase de production

De la fin du 19<sup>e</sup> siècle à 1920 environ, les entreprises se trouvaient en phase de production. Pendant cette phase, les conditions suivantes prévalaient :

- les entreprises commercialisaient des produits satisfaisant les besoins essentiels de la société ;
- les limites de la fabrication dictaient la conception et la gamme de produits ;
- une place subalterne était accordée à la « gestion commerciale » accomplie par le responsable de production ou le responsable financier
- le rôle du chef des ventes consistait à vendre tous les produits fabriqués.

Dans cette phase, c'est l'offre qui est dominante (économie classique du 19<sup>e</sup> siècle)

### 12 – Phase de vente

De la fin de la crise de 1929 à 1950 environ. Au cours de cette période, les revenus ont augmenté, les individus commencent à souhaiter une gamme plus étendue de produits, la concurrence s'est accrue. Les excédents et la surproduction devinrent des facteurs économiques importants. Les entreprises prirent conscience qu'il ne suffit pas de produire pour vendre. La demande exprimée par les agents économiques joue alors un rôle essentiel.

Des aménagements importants apparaissent dans l'organisation commerciale :

- adaptation des circuits de distribution :
  - . les grands magasins évoluent,
  - . les magasins populaires se développent,
  - . de nouvelles techniques de vente apparaissent (libre-service),
  - . le nombre d'intermédiaires (grossistes) se réduit.
- Modification des procédés de communication :
  - . la publicité remplace la réclame,
  - . les grandes agences de publicité sont fondées à partir de 1930.
- Perfectionnement des techniques d'enquête et de sondage d'opinion.
- Les services de vente deviennent autonomes et le prestige de la force de vente s'accroît, cependant les vendeurs ont recours à des techniques de pression, ce qui continue aujourd'hui de ternir l'image de ce métier.

### 13 – Phase de marketing

Le début de la phase de marketing se situe dans les années 50. Après la seconde guerre mondiale, on a enregistré un très fort accroissement du pouvoir d'achat et de la demande de biens et services. Les habitudes d'achat évoluent ; le cycle de vie des produits se raccourcit ; les marchés se segmentent, s'élargissent et se complexifient. Cette phase est caractérisée par le passage des techniques agressives de vente à la volonté de satisfaire les besoins des consommateurs. Le client occupe le centre de la réflexion économique de l'entreprise.

- les techniques de distribution s'affinent (Grandes surfaces en libre-service intégral),
- le commerce de détail se transforme,
- création des départements marketing dans les entreprises, dirigés par des spécialistes qui analysent les besoins et les attentes du marché pour les départements de recherche et développement, de conception et de production.

Aujourd'hui un grand nombre d'entreprises dans le monde sont en phase de marketing, même si certaines d'entre elles sont encore en phase de vente, voire de production. D'autres encore, les plus modernes, ont commencé une phase sociétale à la suite d'une adhésion à une législation restrictive voire à une prise de conscience de l'impact de leurs décisions sur la société (préoccupations liées à l'environnement, aux réactions négatives des consommateurs...) mais ne sont encore qu'une minorité.

## 2 – Une définition du marketing

Le marketing est un ensemble d'actions qui, dans une économie de marché, ont pour objectif de prévoir ou de constater, et le cas échéant de stimuler, susciter ou renouveler les désirs des consommateurs pour une catégorie de produits et de réaliser l'adaptation continue de l'appareil productif et de l'appareil commercial d'une entreprise aux désirs ainsi déterminés.

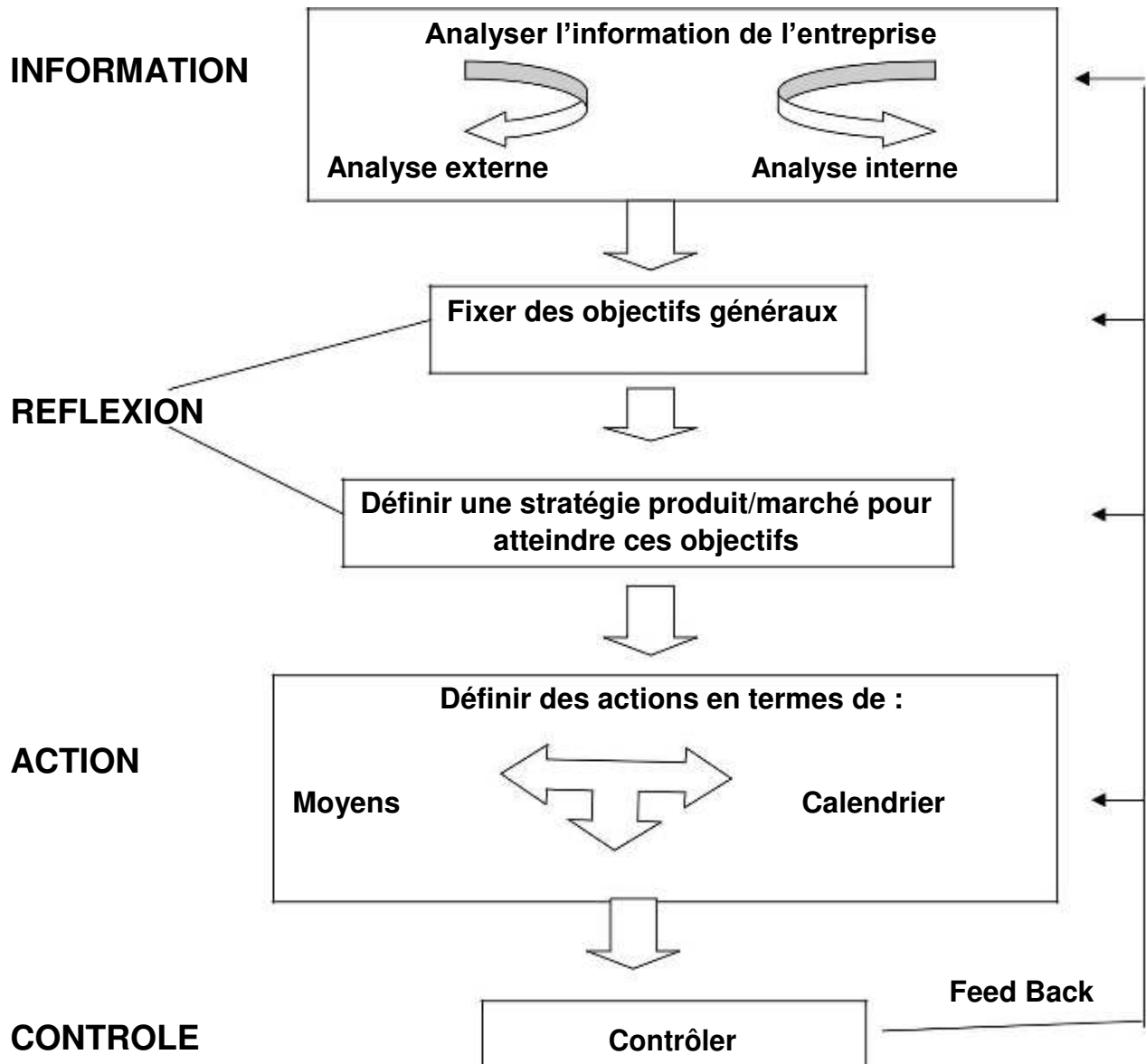
## 3 - Les concepts clés du marketing

- **Besoin** : suit un sentiment de manque (manger, se vêtir, s'abriter...) Le besoin n'est pas créé par la société ou le marketing, il est inhérent à la nature humaine.
- **Désir** : moyen privilégié de satisfaire un besoin.  
Les besoins sont en nombre limité, les désirs culturellement différenciés sont infinis.
- **Demande** : correspond au désir d'acheter certains produits soutenus par un 5

vouloir et un pouvoir d'achat. Pour choisir entre différents produits susceptibles de satisfaire le même besoin, le consommateur définit une **valeur** qu'il compare au **coût** de chaque produit en vue de maximiser sa **satisfaction**.

- **Produit** : toute entité susceptible de satisfaire un besoin ou un désir : objet, service, idée.
- **Echange** : acte qui consiste à obtenir quelque chose de quelqu'un en contrepartie d'autre chose. Si l'accord intervient entre différentes parties qui échangent, il y a **transaction**. Lorsque les accords entre les parties se prolongent pour constituer un partenariat durable, on peut parler de **relations**.  $\equiv$  passage du marketing transactionnel ou marketing relationnel.
- **Marché** : constitué par l'ensemble des clients capables et désireux de procéder à un échange, leur permettant de satisfaire un besoin ou un désir. La taille du marché dépend du nombre de personnes qui :
  - éprouvent un désir à l'égard d'un produit,
  - ont les ressources suffisantes pour l'acquérir
  - ont la volonté d'échanger ces ressources contre le produit.
- **Marketing** : marketing et marché sont deux notions indissociables : le marketing s'intéresse à des marchés, définis par des possibilités d'échange en vue de satisfaire des besoins et des désirs.

#### 4 – La démarche marketing



#### 5 – Les champs d'application du marketing

Le marketing a élargi son champ d'application pour toutes sortes d'organismes, à but lucratif ou non, dans les pays industriels comme dans ceux du tiers monde.

##### 51 – Marketing du secteur commercial

Le marketing s'est d'abord implanté dans le secteur de la grande consommation, dans des firmes comme Procter et Gamble, Coca-Cola, Danone, L'oréal, avant de s'étendre au secteur des biens durables (Renault, Peugeot, Thomson...), puis à celui des biens industriels (IBM, Strafor, Rank Xerox...) où la clientèle potentielle est réduite, professionnelle et semble rationnelle.

Les entreprises de services n'y sont venues que plus tard en tenant compte des

particularités des services (immatériels, périssables, non uniformes) et en mettant en place des techniques spécifiques (ex : yield management).

## **52 – Marketing des secteurs à but non lucratif**

De plus en plus d'institutions (écoles, groupes confessionnels, associations, hôpitaux, musées, centres culturels...) mais aussi des partis politiques, des syndicats, utilisent des techniques marketing pour connaître les attitudes et perceptions de leurs « clients » et mettre en place les meilleures stratégies de réponse.

## **53 – Marketing dans le secteur international**

Les entreprises se sont mondialisées, pour réussir sur les différents marchés, les entreprises doivent en connaître les spécificités et celles de leurs consommateurs et faire le choix entre un marketing global (s'appuyant sur une homogénéité des habitudes de consommation) et un marketing plus différencié (s'appuyant sur des particularismes locaux).

## **6 – Les limites du marketing**

### **61 – Les critiques consuméristes**

On peut reprocher au marketing de ne pas être aussi efficace que le prétendent ses thuriféraires, même s'il doit se fonder sur l'intérêt des consommateurs. Plusieurs domaines de l'action commerciale présentent des aspects négatifs :

- le produit :
  - l'innovation n'est souvent qu'apparente,
  - la durée de vie est volontairement raccourcie
  - certains produits sont dangereux ou polluants...
- le prix : joue souvent sur la naïveté du public en laissant croire qu'un prix élevé va de pair avec la qualité
- la publicité :
  - coûteuse, elle augmente les prix des produits,
  - persuasion non apparente
  - envahi la vie privée et exerce un pouvoir sur les personnes les plus fragiles (enfants, personnes âgées...)
  - idéologie du trompe l'œil et du faux semblant...
- la distribution : le merchandising incite les clients à parcourir les espaces de vente les plus étendus possibles...

K. Galbraith (= 1970) : « Il est faux de croire que l'initiative appartient aux consommateurs dont les injonctions commanderaient toute la politique commerciale des firmes ».

### **62 – La défense des consommateurs**

La protection des consommateurs s'exerce de différentes manières :

- **par le droit positif**

Des lois et règlements visent à défendre les consommateurs (conformité, sécurité, traçabilité... des produits).

- **Par le mouvement consommériste**

Lancé par Ralph Nader aux Etats-Unis dans les années 60, ce mouvement s'est étendu en France notamment, dans les années 70 (INC, UFC, Que choisir ?...) et a fortement influencé le consommateur moderne qui adopte au quotidien des slogans tels que : « Consommez mieux », « consommez intelligent ». Le souci de comparer, de négocier et de rechercher la meilleure affaire se développe auprès des consommateurs.

- **Par le service consommateur dans les entreprises**

Examen des réclamations, contrats avec les distributeurs, hot line 24h sur 24... Certaines entreprises prennent conscience de la nécessité d'adopter une éthique à l'égard du consommateur : un produit de mauvaise qualité ne se vend pas durablement, il nuit à l'image de marque de son producteur et de son distributeur et invalide la fidélisation de la clientèle.

# 1. APPROCHE ANALYTIQUE

## 1.1. ANALYSE EXTERNE

### 1.1.1. Le macro-environnement

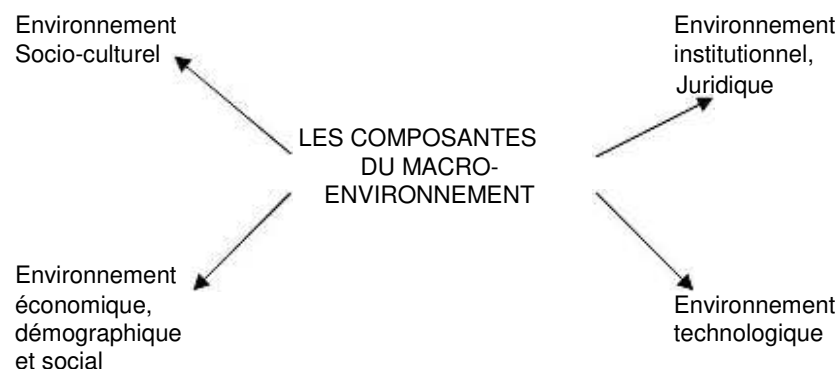
#### 1.1.1.1. Définitions

L'environnement peut être présenté comme étant « l'ensemble des conditions naturelles et culturelles susceptibles d'agir sur les organismes vivants et les activités humaines ».

Le macro-environnement est défini comme étant l'environnement général de l'entreprise qui l'influencera et auquel celle-ci devra s'adapter. L'environnement est en perpétuel mutation : nouvelles idées, nouveaux produits, nouveaux modes de communication... autant d'opportunités pour les entreprises qui savent les anticiper ou s'y adapter, autant de menaces pour les autres.

#### 1.1.1.2. Les différentes composantes du macro-environnement

Les quatre principales composantes du macro-environnement sont les suivantes :



- **Environnement démographique, économique et social :**

L'environnement démographique comporte des indications fondamentales pour l'estimation du marché. Le responsable marketing s'intéresse aux différentes caractéristiques de la population, taille, distribution géographique, densité, mobilité, répartition par âge ou par sexe, taux de natalité, de nuptialité, de décès... L'analyse de l'environnement économique fournit des informations quant au revenu, au pouvoir d'achat des consommateurs, à la structure et à l'évolution de la consommation...

L'analyse de l'environnement social fournit des indications sur la composition socioculturelle ou socio parentale des familles, les affiliations religieuses, ethniques...

- **Environnement technologique :**

L'entreprise doit identifier les innovations technologiques concernant les produits, les processus de production, de commercialisation, de distribution, de conservation... qui, dans son métier, sont susceptibles de constituer des sources de développement (innovations produits, amélioration de la qualité, réduction des coûts...) ou au contraire des menaces (produits obsolètes...).

- **L'environnement socioculturel**

Le responsable marketing doit identifier la tendance culturelle dominante dans la société à laquelle appartiennent ses consommateurs potentiels. Actuellement en Europe, les thèmes majeurs de la consommation de « rassurance » sont : la santé, l'écologie, le terroir, l'ethnisme, la famille, la culture, l'éducation, l'anti-mode, l'humanitaire. (Centre de Recherches et de Documentation sur la Consommation (CREDOC) I

- **L'environnement institutionnel et juridique**

L'environnement politico légal affecte les décisions commerciales. Il s'agit d'identifier les textes législatifs, réglementaires ou administratifs, les normes sanitaires, de sécurité, anti-pollution... qui sont susceptibles de constituer une contrainte ou au contraire une opportunité pour l'entreprise.

- <sup>3/4</sup> Pour un **diagnostic pertinent**, il est indispensable d'identifier les éléments du macro-environnement qui constituent, ou constitueront dans l'avenir, des opportunités ou au contraire des menaces pour l'entreprise (processus de production, de commercialisation, ses ressources humaines...), pour ses produits ou ses marchés.

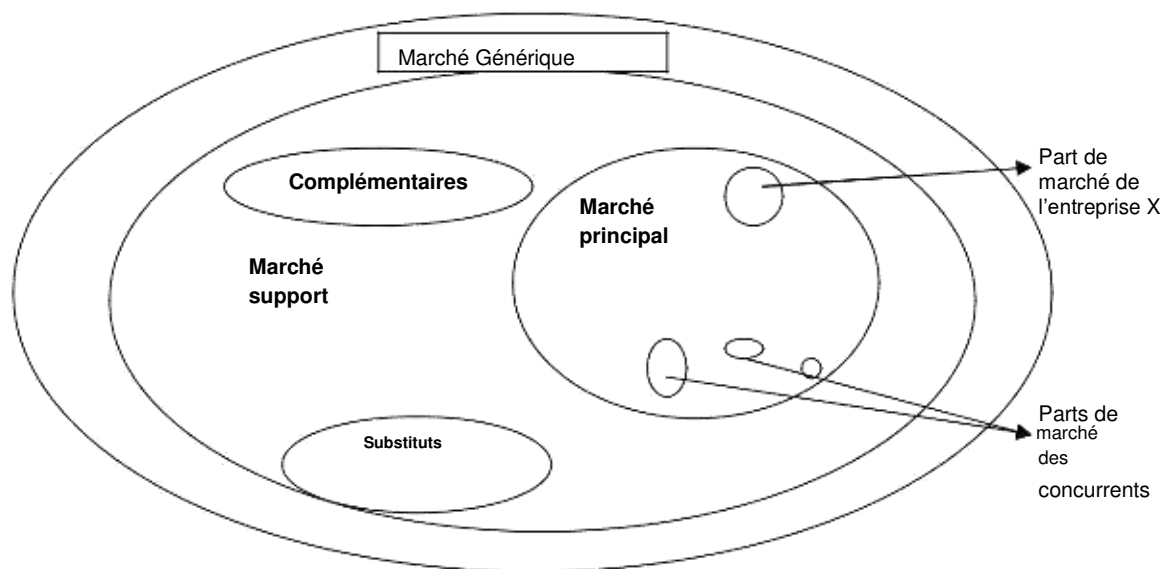
## **1.1.2. Le marché**

### **1.1.2.1. Définition**

- Le marché peut se définir par la **demande** :  
Le marché est constitué par l'ensemble des clients capables et désireux de procéder à un échange leur permettant de satisfaire un besoin.
- Le marché peut aussi se définir par l'**offre** :  
Ensemble de produits (biens ou services) dont les composantes matérielles (caractéristiques physiques, conditionnement, qualité...) et immatérielles (marque, garanties, services...) satisfont les mêmes types de besoins et de désirs des consommateurs. Les entreprises qui offrent ces produits, sont en concurrence sur ce marché (Cf § 1.1.4.)

### **1.1.2.2. Les différents types de marchés**

Les professionnels s'appuient le plus souvent sur l'offre pour identifier les différents types de marchés et donc la structure du marché :



- le **marché principal** concerne le marché du produit étudié, c'est à dire l'ensemble des produits semblables et directement concurrents.
- le **marché générique** concerne tous les produits liés au genre du besoin satisfait par le produit principal.
- le **marché support** concerne l'ensemble des produits dont la présence est nécessaire à la consommation du produit étudié
- le **marché des produits substitués** concerne l'ensemble des produits de nature différente du produit principal mais qui satisfont les mêmes besoins et les mêmes motivations, dans les mêmes circonstances et qui peuvent se substituer au produit principal
- le **marché complémentaire** concerne l'ensemble des produits auxquels recourt le marché principal en complément du produit principal
- La **part de marché** concerne la part des ventes de chacun des concurrents sur le marché donné. Elle se calcule de la manière suivante :  

$$PDM = \frac{\text{CA de l'entreprise (ou d'une marque) sur un marché}}{\text{CA de l'ensemble des entreprises (marques) sur ce marché principal}}$$

### 1.1.2.3. Structure du marché

Structurer un marché consiste à définir chacun des types de marchés concernés.

Exemple (sujet d'examen juin 2002) :

- marché générique : marché de la forme
- marché complémentaire : marché des activités physiques et sportives
- marché substitués : marché des produits biologiques
- marché principal : marché de la diététique hors bio (330.2 M d'E en 2000)

Le marché principal peut se découper (se segmenter) en sous-marchés :

- Diététique quotidienne (biscuits, goûters...) 45 % : 148.6 M d'E
- Minceur (substitués de repas, prod. Hyperprotéinés...) : 77.6 M d'E
- Sport (barres, boissons énergétiques...) 6.5 % : 21.5 M d'E
- Diététique fonctionnelle (diabète, cholestérol...) 25 % : 82.5 M d'E

Chacun des sous-marchés du marché principal peut lui-même se segmenter :

- Le sous-marché de la diététique minceur se segmente :
  - Produits secs (65 %) : 50 M d'E

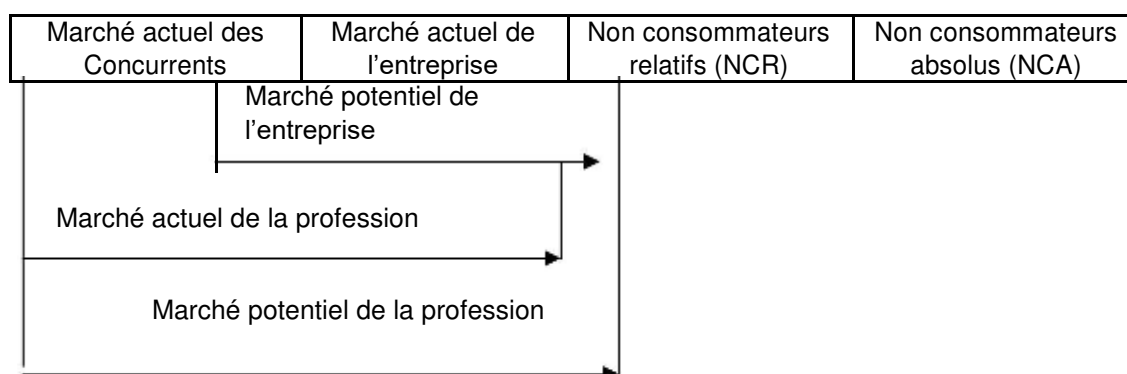
- Produits frais (35 %) : 27.6 M d'E

¾ Ce découpage permet à l'entreprise :

- d'identifier clairement le (ou les) sous-marchés, voire sous-sous marchés sur lesquels elle intervient
- d'en estimer la taille (en valeur et en volume) et l'évolution d'une année sur l'autre
- d'évaluer sa position concurrentielle exprimée notamment en part de marché.

#### 1.1.2.4. Evaluation de la taille du marché d'une entreprise

##### 1.1.2.4.1. Structure quantitative de la demande



- **NCA** : ce sont les consommateurs qui n'achèteront pas le produit ou le service pour de raisons d'ordre physique, psychologique ou morale.
- **NCR** : ce sont des non consommateurs dans l'immédiat mais les motifs du frein à l'achat ne sont pas rédhibitoires.
- Le **marché potentiel** est estimé en tenant compte :
  - de la part des NCR transformable en acheteurs effectifs,
  - des consommateurs actuels qu'on peut espérer gagner sur les concurrents

¾ Ainsi l'élargissement du marché par l'une ou l'autre voie constitue un moyen d'étendre la part de marché.

Le marché potentiel est assez difficile à estimer car on connaît souvent assez mal les raisons d'abstention des non consommateurs relatifs.

Dans la pratique on fixe des objectifs de marchés intermédiaires, c'est à dire des CA d'étapes avant d'atteindre le CA idéal.

##### 1.1.2.4.2. Les méthodes de prévision de la demande

###### • Les méthodes statistiques endogènes

Elles se fondent sur des séries chronologiques de vente et postulent que la tendance constatée devrait se prolonger linéairement. Elles sont faciles à mettre en œuvre mais sont contestables car elles nient les actions marketing de l'entreprise et de ses concurrents (Cf fiche ressource n° 3)

## • Les méthodes statistiques exogènes

Ces méthodes s'appuient sur des indices, proposés par des organismes spécialisés de consommateurs ou de professionnels (Cf fiche ressource n° 2 : Quelques sources documentaires externes) :

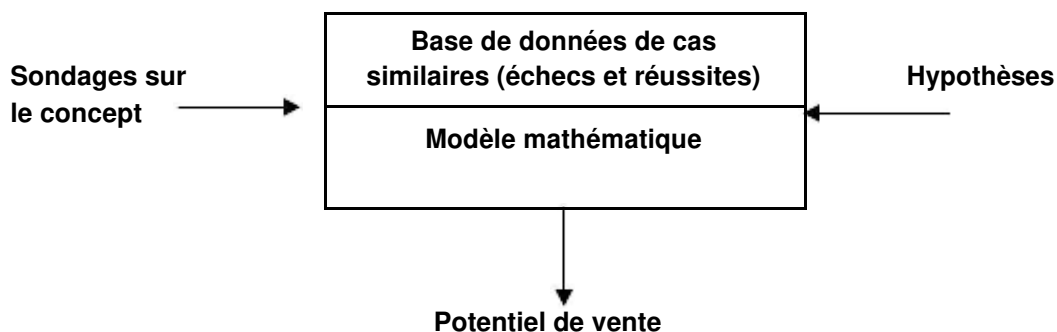
- **L'ACFCI** (Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie) donne par commune et par poste de consommation de la nomenclature, la propension d'une commune à dépenser par rapport à un indice moyen français (base 100).
- L'institut **Proscop** mesure l'indice de richesse vive région par région en fonction de l'élasticité des produits et de la richesse de la population.
- **L'INSEE** calcule notamment la sensibilité de la demande à une modification d'une variable par exemple le prix ou le revenu. (Cf fiche ressource n°4 : Mesure de l'élasticité de la demande au prix)

## • Les enquêtes

Les informations émanant de syndicats professionnels, de panels ou d'études sur un marché ou un produit particulier peuvent permettre d'évaluer un marché. Les enquêtes permettent de collecter des données quantitatives et qualitatives. Il est indispensable que la taille et la composition de l'échantillon soient suffisamment représentatives de la population étudiée, pour que les résultats soient significatifs (Cf fiche ressource n° 4 : Elaboration d'une enquête)

## • Les simulations

Les **MTS** (Marchés tests simulés) permettent l'estimation du potentiel de vente d'un produit avant son lancement selon le principe suivant :

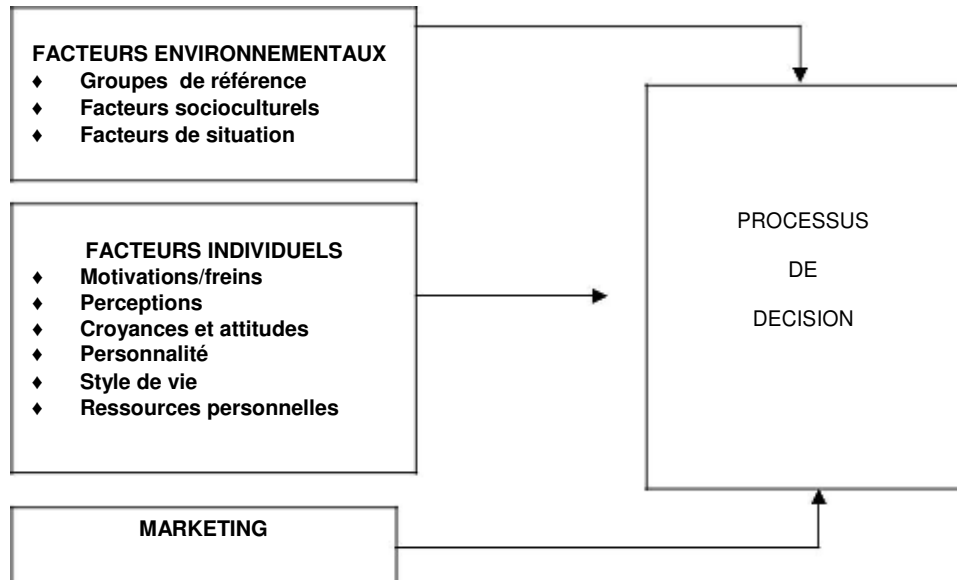


- Les hypothèses peuvent concerner : le taux de notoriété de la marque, la zone géographique de distribution, la force de vente, le niveau de prix...
- Le sondage peut porter sur : les intentions d'achat, l'attitude du consommateur à l'égard de la marque, de la marque concurrente, du lieu de distribution supposé...
- Le potentiel de vente peut être exprimé : en volume (quantité), en valeur (chiffre d'affaires), en termes de part de marché, de taux de pénétration...

Les méthodes de simulation sont peu coûteuses, rapides et assez efficaces pour des produits peu différenciés des produits existants et sur une période courte (1 à 2 ans maximum). En revanche, pour des produits très innovateurs, les performances sont faibles.

### 1.1.3. Le comportement de l'acheteur

« Le comportement du consommateur regroupe les activités mises en œuvre pour l'obtention, la consommation et la disposition de produits ou de services, incluant les processus de décision qui précèdent et suivent ces actions. » *Engel, Blackwell et Miniard (1968)*.



#### 1.1.3.1 Les facteurs d'influence du comportement du consommateur

##### 1.1.3.1.1. Les facteurs individuels

###### ♦ Les motivations/freins

Une **motivation** est une force consciente ou inconsciente, qui pousse le consommateur à agir, c'est un mobile.

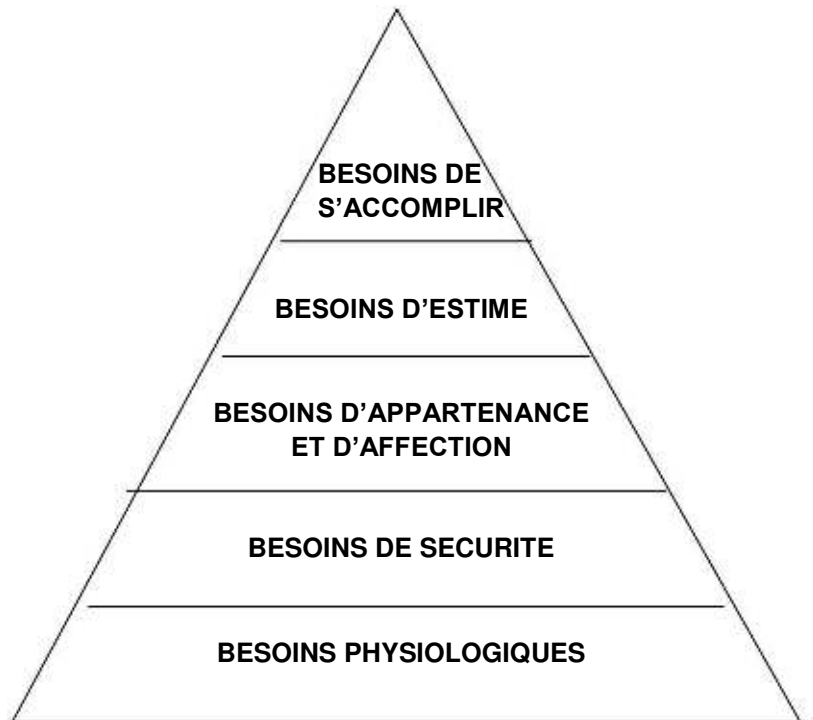
Un **frein** est une force consciente ou inconsciente, qui empêche l'achat et l'utilisation d'un produit ou d'un service.

<sup>3/4</sup> De nombreux psychologues ont proposé des **théories de la motivation**. La théorie freudienne soutient que les besoins de l'être humain sont largement inconscients. Selon **Freud**, l'individu réprime de nombreux désirs lors de son développement et de son acceptation progressive de la vie en société. Ces désirs ne sont pas totalement éliminés ni parfaitement maîtrisés, et réapparaissent dans les rêves, les lapsus ou les obsessions. Le comportement individuel n'est par conséquent jamais simple. Diverses techniques projectives parmi lesquelles l'association de mots, les phrases à compléter, l'interprétation d'images, les portraits chinois et le jeu de rôle sont utilisés pour sonder les motivations des individus.

<sup>3/4</sup> La motivation selon **Maslow**

La théorie de Maslow est fondée sur les hypothèses suivantes :

- 1) Un individu éprouve de nombreux besoins qui n'ont pas tous la même importance et peuvent donc être hiérarchisés.
- 2) Il cherche d'abord à satisfaire le besoin qui lui semble le plus important
- 3) Un besoin cesse d'exister, au moins pendant quelques temps, lorsqu'il a été satisfait et l'individu cherche alors à satisfaire le besoin suivant le plus important.



### ♦ La perception

C'est un processus par lequel un individu choisit, organise et interprète des éléments d'information externe pour construire une image cohérente du monde qui l'entoure.

Trois mécanismes permettent d'expliquer pourquoi le même stimulus peut être interprété de multiples façons :

- $\frac{3}{4}$  L'attention sélective
- $\frac{3}{4}$  La distorsion sélective
- $\frac{3}{4}$  La rétention sélective

### ♦ Les croyances

Une croyance correspond à un élément de connaissance descriptive qu'une personne entretient à l'égard d'un objet.

### ♦ Les attitudes

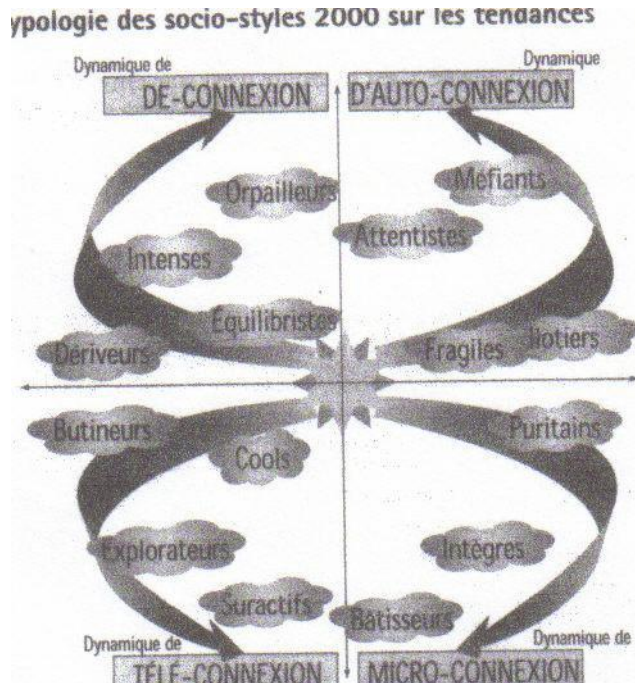
Une attitude résume les évaluations (positives ou négatives), les réactions émotionnelles et les prédispositions à agir vis à vis d'un objet ou d'une idée.

### ♦ La personnalité

La personnalité est un ensemble de caractéristiques psychologiques distinctives qui engendrent un mode de réponse stable et cohérent à l'environnement.

### ♦ Le style de vie

Le style de vie peut être défini comme un système de repérage d'un individu à partir de ses activités, ses centres d'intérêt et ses opinions.



On peut consulter des styles de vie sur le site : <http://www.lecca.com>

### ♦ Ressources personnelles

La position économique d'un individu détermine si une personne est en mesure d'acheter. Cette position est fonction du revenu (niveau, régularité), de son patrimoine (y compris les liquidités), de son niveau ou de sa capacité d'endettement et de son attitude à l'égard de l'épargne et du crédit.

#### 1.1.3.1.2. Les facteurs environnementaux

### ♦ Les groupes de référence

Les groupes de référence sont des groupes actuels ou imaginaires qui influencent l'évaluation, l'aspiration et le comportement d'un individu.

Parmi les différents groupes auxquels appartient un individu, il est possible de distinguer les groupes primaires (famille, voisins, amis, collègues de travail), des groupes secondaires (associations, clubs).

Les groupes de référence interviennent de trois manières :

- ils proposent à l'individu des modèles de comportement et de mode de vie
- ils influencent l'image qu'il se fait de lui-même
- ils engendrent des pressions en faveur d'une certaine conformité de comportement.

## ♦ Les facteurs socioculturels

### • La culture

Dès le jour de sa naissance, l'homme apprend ses modes de comportement. Un individu assimile le système de valeurs caractéristique 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 tels que la famille ou l'école.

### • Les classes sociales

Ce sont des groupes relativement homogènes et permanents, ordonnés les uns par rapport aux autres, et dont les membres partagent un système de valeurs, un mode de vie, des intérêts et un comportement. La classe sociale peut être identifiée par la profession, le revenu, le patrimoine, l'habitat, le niveau d'instruction, les ascendants familiaux...

Dans « La société de consommation » Baudrillard montre combien les choix de consommation sont en fait le reflet des enjeux sociaux, un moyen de différenciation entre les classes sociales qui affirment leur identité et leurs différences.

## ♦ Les facteurs de situation

Les principaux facteurs de situation sont :

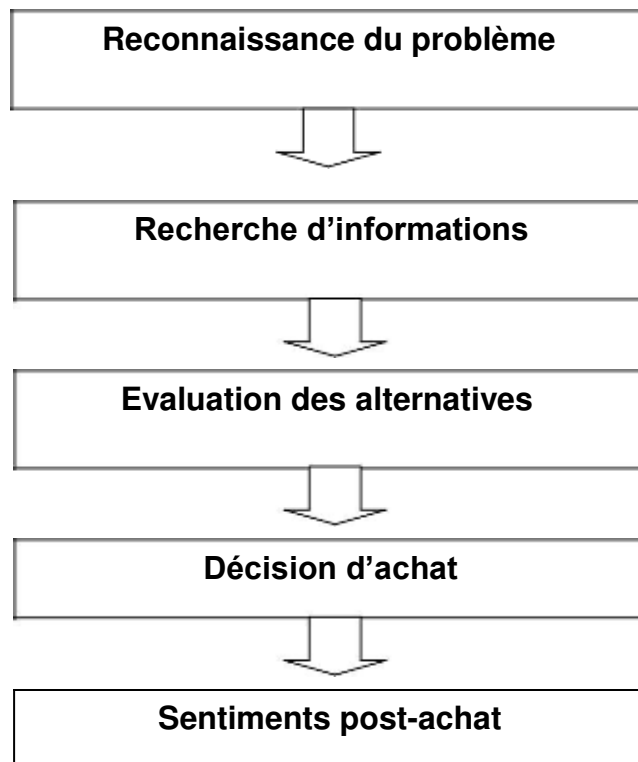
- l'environnement physique : son, éclairage, décor, odeurs...
- la destination de l'achat : achat pour soi-même ou pour offrir, pour la famille ou pour des invités...
- l'état mental au moment de l'achat : fatigue, stress, faim, anxiété, excitation...
- la perspective temporelle : temps disponible ou non, moment dans la journée, temps d'attente...
- activité : travail, loisirs, vacances
- présence ou absence d'une tierce personne.

¾ Les facteurs d'influence du comportement du consommateur, qu'ils soient individuels ou environnementaux, sont nombreux et complexes et agissent de plus de manière concomitante. Malgré la difficulté de la tâche, l'analyse marketing doit identifier la nature des principaux facteurs d'influence du comportement du consommateur et le degré de cette influence. C'est la pertinence de cette identification qui permettra la mise en place d'actions marketing efficaces, en faveur d'une décision d'achat.

## 1.1.3.2. Le processus de décision

### 1.1.3.2.1. Les étapes du processus de décision

Il s'agit d'identifier les différentes étapes 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.



#### 1.1.3.2.2. Le niveau d'implication du consommateur

Le comportement d'achat varie selon la nature du produit ou service acheté. Plus l'achat est cher et complexe, plus la délibération risque d'être longue et d'impliquer de nombreux intervenants. Assael a distingué quatre types de comportement d'achat lié au degré d'implication de l'acheteur et à l'étendue des différences entre les marques.

|                                                     | Niveau d'implication élevé     | Niveau d'implication faible |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| <b>Différences significatives entre les marques</b> | Achat complexe                 | Achat de diversité          |
| <b>Peu de différences entre les marques</b>         | Achat réduisant une dissonance | Achat routinier             |

- Un *achat est complexe* lorsque le consommateur est fortement impliqué et a pris conscience des différences entre les marques composant l'offre. Le consommateur consacre alors beaucoup de temps à s'informer sur les différentes caractéristiques du produit.
- Un *achat réduisant une dissonance* concerne les produits pour lesquels le consommateur impliqué perçoit peu de différences entre les marques. Une fois l'achat effectué, le consommateur peut percevoir un écart entre son expérience et ce qu'il entend autour de lui à propos de ce produit. Il cherche alors à justifier sa décision de sorte à réduire cette dissonance.
- L'*achat routinier* concerne les produits pour lesquels le consommateur se sent peu impliqué et perçoit peu de différences entre les marques.

- *L'achat de diversité* concerne les produits pour lesquels le consommateur est faiblement impliqué mais perçoit de nombreuses différences entre les marques.

<sup>3/4</sup> Connaître le niveau d'implication du consommateur a l'égard du produit et de sa marque, permet de prévoir des actions marketing de communication plus efficaces.

#### **1.1.3.2.3. Les différents rôles dans le processus de décision**

Il est possible d'identifier jusqu'à cinq rôles dans une situation d'achat :

- *L'initiateur* : celui qui pour la première fois, suggère d'acheter le produit
- *L'influenceur* : toute personne qui directement ou indirectement a un impact sur la décision
- *Le décideur* : personne qui détermine l'une ou l'autre des différentes dimensions de l'achat (faut-il acheter ? où ? quand ? quoi ? comment ?)
- *L'utilisateur* : celui qui consomme ou utilise le produit.

<sup>3/4</sup> De nombreuses études marketing ont été réalisées pour tenter de déterminer le rôle et l'influence relative des différents membres de l'unité dans la prise de décision. Ils sont souvent acteurs dans les opérations publicitaires pour renforcer ou parfois réduire leur rôle dans le processus de décision.

## 1.1.4. La concurrence

### 1.1.4.1. Définition

« La concurrence concerne la rivalité entre les entreprises qui opèrent sur un marché et satisfont les mêmes besoins des consommateurs ». Afin de se maintenir ou de croître sur son secteur, l'entreprise doit comprendre la manière dont la concurrence s'exerce.

« *Le Marketing - Fondements et pratique* » P.L. Dubois et A. Jolibert éd. Economica 1992 p. 230

### 1.1.4.2. Les différentes situations concurrentielles

Différentes disciplines comme l'économie industrielle ont cherché à caractériser les situations concurrentielles. Elle a identifié plusieurs situations notamment à partir du nombre de fournisseurs ou d'acheteurs.

| Acheteurs | Fournisseurs       |                     |             |
|-----------|--------------------|---------------------|-------------|
|           | Un                 | Quelques            | Nombreux    |
| Un        | Monopole bilatéral | Monopsone limité    | Monopsone   |
| Quelques  | Monopole limité    | Oligopole bilatéral | Oligopsone  |
| Nombreux  | Monopole           | Oligopole           | concurrence |

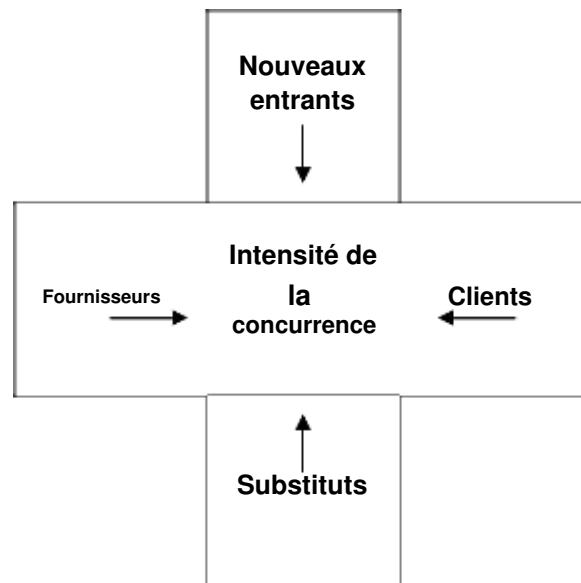
Source : « *Le marketing, Fondements et pratique* » PL Dubois, A. Jolibert éd. Economica

¾ Identifier la situation concurrentielle du marché étudié donne un premier niveau d'indication sur le degré de concurrence d'un marché. A l'évidence, la concurrence sera plus vive sur un marché oligopolistique dans lequel les principaux concurrents disposent de ressources importantes et équivalentes entre eux, que sur un marché à tendance monopolistique.

### 1.1.4.3. L'intensité concurrentielle sur un marché

L'attrait d'un marché particulier pour une entreprise qui désire s'y implanter, est directement fonction de la nature et de l'intensité de la concurrence qui y règne.

Michael Porter (dans « *l'Avantage concurrentiel* éd. Dunod) a identifié cinq forces qui, collectivement, influencent l'intensité de la concurrence sur un marché. Elles correspondent chacune à une menace particulière pour l'entreprise en place :



L'intensité concurrentielle sur un marché est liée :

- à l'intensité de la rivalité sur ce secteur : les firmes sont-elles de taille comparable ? disposent-elles de ressources équivalentes ? Quelle est l'importance des leaders ? ...
- à la menace des nouveaux entrants potentiels : les barrières à l'entrée sont-elles puissantes (brevets, image de marque, besoins en capitaux, accès aux circuits de distribution, coûts...) ?
- à celles des produits de substitution : existe-t-il des produits de remplacement ? Quels sont les niveaux de prix relatifs ? Quelle est la propension des clients à acheter des produits de remplacement ?...
- au pouvoir de négociation des clients : degré de concentration des clients par rapport à la concentration des firmes du marché, degré d'information des clients...
- au pouvoir de négociation des fournisseurs : niveaux de prix, degré de concentration des fournisseurs, menaces d'intégration en amont...

<sup>3/4</sup> Mesurer l'intensité concurrentielle sur un marché, c'est donc s'interroger sur la nature et l'intensité de chacune de ces menaces.

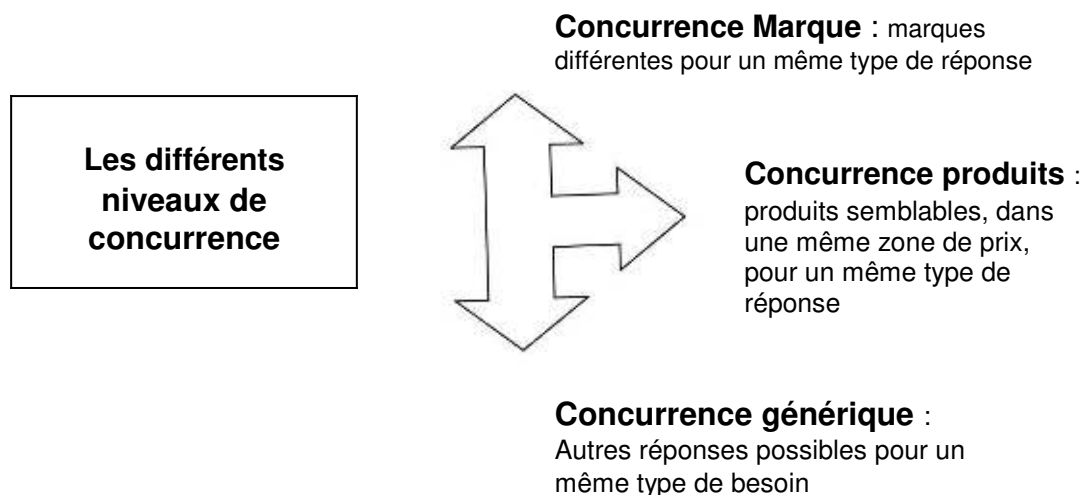
### 1.1.4.3. Identification de la concurrence

#### 1.1.4.3.1. Identification du champ concurrentiel

Il s'agit d'identifier le (ou les) champ sur lequel s'exerce la concurrence :

- Secteur d'activité : un secteur est constitué par l'ensemble des entreprises qui offrent des produits se substituant les uns aux autres.
- Segment : type de clients concernés.
- Valeur ajoutée : niveau d'intégration des processus de production et de commercialisation
- Géographique...

### 1.1.4.3.2. Identification du niveau de la concurrence



¾ Identifier la concurrence, c'est donc d'abord s'interroger sur le champ et le niveau les plus pertinents sur lesquels s'exerce cette concurrence, pour le produit étudié. L'identification précise des concurrents en découle alors plus aisément.

### 1.1.4.4. Les positions concurrentielles

Une fois les concurrents identifiés, il est nécessaire d'évaluer les positions concurrentielles, c'est-à-dire de comparer les performances des entreprises (ou des marques) concurrentes sur le marché étudié.

#### 1.1.4.4.1. Les critères quantitatifs d'évaluation des positions concurrentielles

De nombreux critères permettent d'évaluer l'efficacité marketing de l'entreprise par rapport à celle de ses concurrents et son évolution sur plusieurs périodes.

- ventes en volume et en valeur (chiffre d'affaires)
- part de marché en volume = 
$$\frac{\text{Ventes en volume de la marque}}{\text{Ventes totales en volume toutes marques}}$$
- part de marché en valeur = 
$$\frac{\text{Ventes en valeur de la marque}}{\text{Ventes totales en valeur toutes marques}}$$
- taux de fidélité : % d'acheteurs de la marque à la période t continuant à consommer en t+1.
- taux d'attraction : % d'acheteurs en t+1 ayant consommé une autre marque en t.
- taux de notoriété : Fréquence avec laquelle chacun des concurrents est cité en réponse à une question du type : pouvez-vous me citer le nom d'une entreprise présente dans ce secteur ?

- taux de préférence :

Obtenue en réponse à une question du type :  
quelle est l'entreprise auprès de laquelle  
vous préféreriez acheter ce produit ?

- ¾ La comparaison des résultats obtenus par les firmes concurrentes, donne une approximation quantitative des positions concurrentielles. Lorsque l'évaluation quantitative est trop délicate à obtenir, cette évaluation peut se faire par exemple sous la forme d'une notation en + ou \*

L'**exemple** d'analyse de la position concurrentielle présentée ci-dessous compare trois entreprises concurrentes (A, B,C), sur la base de cinq attributs (notoriété, qualité du produit, disponibilité du produit, assistance technique et compétence commerciale) et de trois résultats commerciaux (part de marché, notoriété et préférence).

| Concurrent | Notoriété | Qualité du produit | Disponibilité du produit | Assistance technique | Compétence commerciale |
|------------|-----------|--------------------|--------------------------|----------------------|------------------------|
| A          | +++       | +++                | -                        | -                    | ++                     |
| B          | ++        | ++                 | +++                      | ++                   | +++                    |
| C          | +         | -                  | ++                       | +                    | +                      |

| (en %) | Part de marché |      |      | Notoriété |      |      | préférence |      |      |
|--------|----------------|------|------|-----------|------|------|------------|------|------|
|        | 2000           | 2001 | 2002 | 2000      | 2001 | 2002 | 2000       | 2001 | 2002 |
| A      | 50             | 47   | 44   | 60        | 58   | 54   | 45         | 42   | 39   |
| B      | 30             | 34   | 37   | 30        | 31   | 35   | 44         | 47   | 53   |
| C      | 20             | 19   | 19   | 10        | 11   | 11   | 11         | 11   | 8    |

Que diriez-vous de la position concurrentielle de ces trois firmes ?

- ¾ Cette présentation permet de faire apparaître les performances respectives des firmes concurrentes et donc les forces et faiblesses de chacune d'entre elles pour chacun des attributs.

#### 1.1.4.4.2. Examen des objectifs et stratégies concurrentielles

Cette analyse vise à décrire et à comparer les plans marketing des différentes firmes concurrentes de sorte à identifier les choix, les objectifs stratégiques et les actions marketing adoptés respectivement.

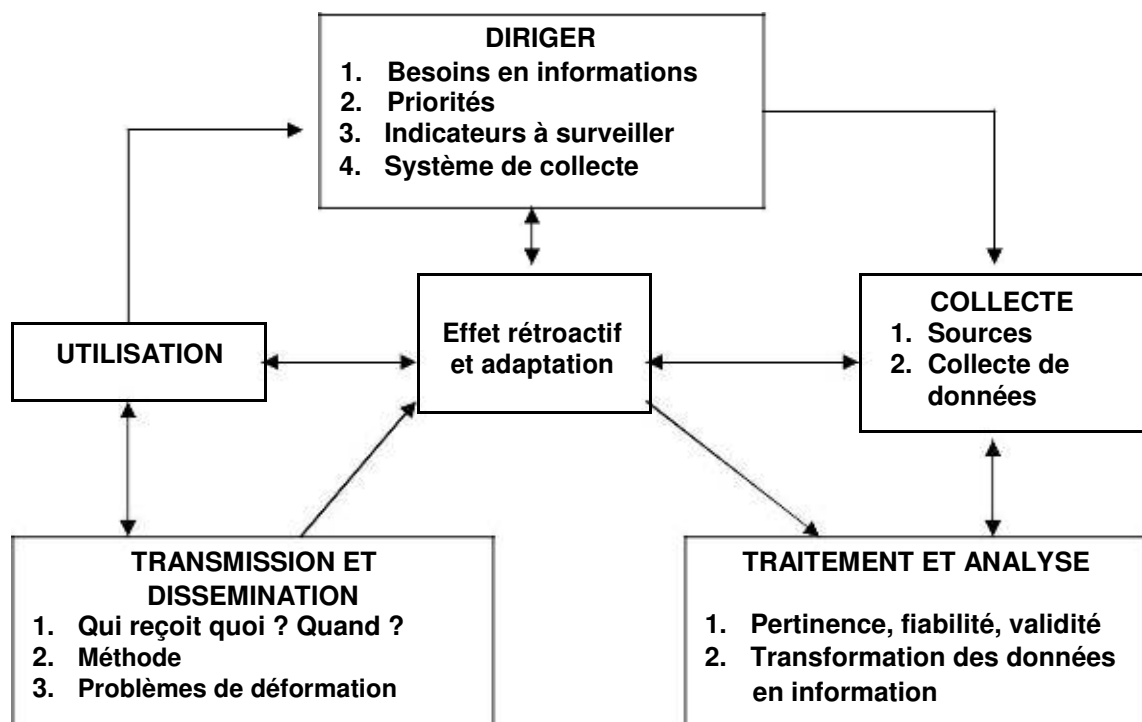
- ♦ *les objectifs généraux* : Quels sont les objectifs à 3 ou 5 ans définis par l'entreprise pour son produit, en termes de valeur, de volume, de part de marché, voire de rentabilité.
- ♦ *les axes de la stratégie marketing* :
  - segments ciblés,
  - positionnement,
  - autre dimension possible : stratégie d'innovation, de pénétration (prix), de distribution (intensive...), de communication (image...)
- ♦ *le mix*
  - description du produit et de ses attributs (services associés, emballage, marque...);
  - prix : niveau, conditions de paiement...;

- distribution : choix des réseaux, circuits, canaux, implantations dans le magasin... ;
- communication : publicité (message, média...), promotion, marketing direct...

¾ Cet examen des objectifs et choix stratégiques ou opérationnels permet d'affiner qualitativement les positions concurrentielles. Il peut constituer une aide à l'anticipation des actions menées par les concurrents dans un avenir proche.

#### 1.1.4.5. La veille concurrentielle

Pour être efficace, l'analyse de la concurrence doit être permanente. Les firmes qui disposent de ressources suffisantes mettent en place une veille concurrentielle. Elle est destinée à permettre à l'entreprise de se défendre face aux actions probables de la concurrence. Elle peut avoir un objectif offensif qui consiste par exemple à identifier de nouvelles opportunités en fonction des évolutions du marché, des mouvements stratégiques possibles des concurrents et de leurs points vulnérables. Elle peut être utilisée pour prendre une décision marketing (prix, distribution...) en tenant compte des réactions probables de la concurrence. Le schéma ci-dessous présente la structure d'un système de veille concurrentielle.



Source : D. Montgomery et CB Weinberg «Strategic Intelligence Systems »

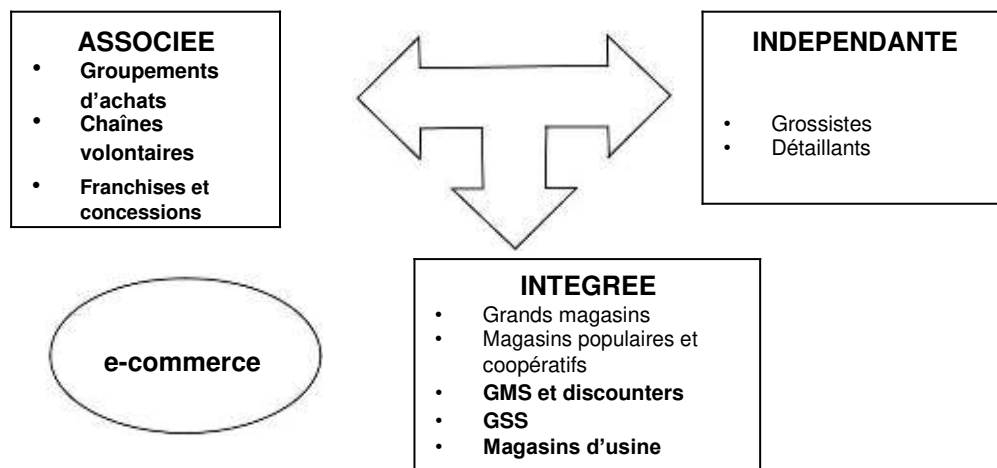
## 1.1.5. La distribution

### 1.1.5.1. Définition et fonction de la distribution

La distribution « recouvre l'ensemble des opérations par lesquelles un bien sortant de l'appareil de production est mis à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur ».

« article Distribution » P.L. Dubois  
Encyclopaedia Universalis Paris Corpus 6

### 1.1.5.2. Les formes de distribution



- **le commerce indépendant** est constitué de commerçants qui exercent seuls la fonction de gros ou de détail, sans recours à un groupement ou à une association quelconque. Le commerçant indépendant peut être sédentaire ou itinérant. En France, ce commerce représente encore 70 à 80 % des points de vente mais réalise environ 25 % du CA du commerce de détail (80 % en 1963). Il a beaucoup souffert de la concurrence des grandes surfaces. Cependant, localisé en centre ville, il dispose de voies de réussite : spécialisation, services, horaires... et le commerce associé constitue très souvent pour les commerçants indépendants une condition de survie et parfois de développement.
- **Le commerce associé** est le regroupement de commerçants qui exercent conjointement des activités de gros ou de détail tout en conservant leur indépendance juridique et financière. Le commerçant reste propriétaire de son commerce mais appartient à un réseau organisé qui lui apporte des avantages en échange d'une contribution et d'un respect des règles du réseau. Cette forme de commerce représente environ 30 % du CA du commerce de détail.
  - **Groupements d'achats** : regroupements de détaillants ou de discounters, pour obtenir de meilleures conditions d'achat auprès des fournisseurs. De nombreux groupements d'achats sont des coopératives.
  - **Chaînes volontaires** : association entre un groupe de détaillants et des grossistes pour organiser en commun l'achat, la gestion et la vente.
  - **Franchise** : un franchiseur (fabricant ou prestataire de services) concède à un franchiseé (commerçant) le droit d'utiliser sa marque, son enseigne, son savoir-faire, en échange d'une redevance et de l'adhésion au concept du franchiseur.

- **Concession** : contrat par lequel un commerçant ou un industriel (concedant) délivre à un nombre limité de commerçants (concessionnaires) le droit de vendre ses produits.
- **Le commerce intégré** est constitué d'entreprises qui cumulent les fonctions de gros (assurées par des centrales d'achat) et de détail (points de vente gérés par des salariés du groupe). Le commerce intégré développe une stratégie commerciale globale pour l'ensemble de ses points de vente et canaux de distribution et répond à une logique de développement financier.
  - **Les grands magasins** offrent en centre ville, dans une vaste surface un large assortiment de produits à dominante non alimentaire. Ce type de magasins connaît actuellement des difficultés liées à l'importance de leurs charges de structure et à la concurrence des nouvelles formes de commerce.
  - **Les magasins populaires** offrent dans de multiples rayons un assortiment assez large mais peu profond de biens (y compris alimentaires) dans une gamme de prix assez basse avec un service réduit, le plus souvent en libre-service. Situés en centre ville, ils connaissent des difficultés depuis les années 60-70 pour des raisons identiques à celles des grands magasins.
  - **GMS** : ce sont les grandes et moyennes surfaces (supérettes, supermarchés et hypermarchés) qui proposent des produits à forte dominante alimentaire, à prix réduit et en libre-service intégral. Les plus grands points de ventes sont localisés en périphérie des villes.
  - **Les hard-discounters** proposent en libre-service sur une surface de vente réduite, un assortiment très court de produits essentiellement alimentaires à des prix très bas.
  - **Les GSS** sont des grandes surfaces spécialisées dans un domaine spécifique : bricolage, sport...
  - **Les magasins d'usines** : créés par les producteurs, ils ont pour fonction d'écouler les stocks de produits directement aux consommateurs à des prix dits « d'usine ».
- **Le e-commerce** repose sur une boutique en ligne accessible via Internet permettant la commande, un système de paiement sécurisé en ligne et une infrastructure logistique puissante pouvant assurer les livraisons dans le monde entier. Le commerce électronique se développe aussi bien sur le marché B to B (entreprise à entreprise) que sur le marché B to C (entreprise à consommateur). C'est un puissant outil de segmentation, puisqu'il est possible, à travers le site web, de s'adresser personnellement à chaque client. Le commerce électronique révolutionne l'achat à domicile (les vénépiéistes ont été les pionniers de la vente en ligne), bien qu'aujourd'hui la vente interentreprises représente encore la majorité du CA réalisé en ligne. Toutes les formes de commerce traditionnelles (indépendant, associé ou intégré) l'ont mis en place. Le e-commerce constitue pour l'instant, une voie complémentaire aux points de ventes et pour certains commerçants indépendants un moyen de survie.

### 1.1.5.3. Les évolutions de la distribution

L'appareil de la distribution, longtemps dominé par les fabricants, a considérablement évolué ces trente dernières années, sous la pression des changements qui ont marqué la consommation. (Voir « Spécial 40 ans » LSA n° 1609 déc. 1998 et « 2000, l'année de la consolidation LSA n°1699 16 nov. 2000)

### ♦ L'apparition des GMS (GSA et GSS)

Les grandes surfaces alimentaires et d'équipement de la maison sont presque toutes nées pendant les trente glorieuses. Avec l'individualisation des modes de vie, la pratique du discount gagnera les chaînes d'équipement de la personne dans les années 80. Avant que les enseignes de produits culturels et de hard-discount ne prennent le relais.

- 1958 : GOULET TURPIN ouvre EXPRESS MARCHE
- 1960 : CARREFOUR
- 1961 : AUCHAN
- 1967 : STOC
- 1969 : CASTORAMA
- 1972 : CONTINENT
- 1973 : INTERMARCHE
- 1976 : DECATHLON...

### ♦ Evolution de la réglementation juridique

- décret du 24 juin 1958 : promulgué par le général De Gaulle, ce texte interdit le refus de vente qu'opposaient les industriels aux distributeurs, la fixation de prix minimum de revente, les majorations discriminatoires de prix, les ententes entravant la libre concurrence... Ce décret a ouvert la voie à la grande distribution.
- Décret du 16 septembre 1971 imposant un affichage obligatoire du prix des produits exposés à la vente
- La loi Royer du 27 décembre 1973 est un texte général d'orientation du commerce et de l'artisanat. Réprimant par exemple la publicité trompeuse, elle est surtout connue comme le texte pilier en matière d'urbanisme commercial. Par le biais d'autorisations, elle influe sur la localisation des points de vente en fonction de leur superficie. Toujours en vigueur, elle a été modifiée par la loi Sapin en 1992 puis par la loi Raffarin en 1996 afin de geler les ouvertures de grandes surfaces.
- La loi Galland du 1<sup>er</sup> juillet 1996, porte sur la loyauté et l'équilibre des relations commerciales. Cette loi modifie l'ordonnance Balladur de 1986 : le refus de vente n'est plus un délit civil, la prohibition de la revente à perte est étendue aux publicités l'annonçant, la pratique de prix abusivement bas est réprimée. Elle précise également les délais de paiement, les conditions de référencement et de déréférencement, etc.
- La loi Gaysot (2000), complète la loi Raffarin par la création de SCT (schémas de cohérence territoriale) prévoyant d'assurer les grands équilibres entre le développement urbain, la préservation des espaces naturels et des paysages et la limitation de la circulation automobile. Elle vise notamment un urbanisme commercial harmonieux.

### ♦ Les axes stratégiques de la grande distribution

Sous la pression du discount, des hypermarchés, de la concurrence mondiale, des nouvelles législations freinant les créations, les distributeurs cherchent à consolider leur croissance et à optimiser leurs performances. (Voir « la course à la taille critique » LSA n° 1609 du 3 décembre 1998 et « Les nouveaux défis de la grande distribution » L'art du marketing Les Echos 18 et 19 juin 1999).

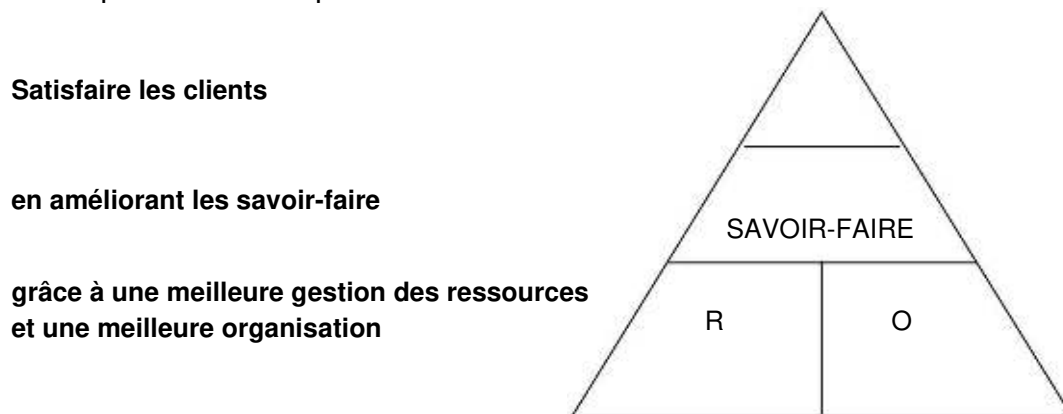
- Poursuite des *concentrations* pour accroître la taille critique, obtenir des conditions d'achat plus avantageuses et des prix de vente plus compétitifs.
  - OPA d'Auchan sur Docks de France en 1996
  - Prise de participation de Carrefour dans le capital de Cora,
  - Monoprix rachète Prisunic et s'affilie à Casino
  - Casino prend le contrôle de Franprix-Leader-Price
  - Promodès absorbe Catteau puis réalise une OPE avec Carrefour
  - Leclerc conclut une alliance avec Système U, à l'instar de la fusion des centrales d'achat de Casino et de Cora ...
- *Internationalisation* pour compenser la saturation du marché intérieur et trouver à l'étranger des relais de croissance. La globalisation fait de plus jouer des synergies (achats, marketing, savoir-faire, innovations) et permet d'améliorer les performances. (Voir « les distributeurs à la conquête de nouveaux marchés » Les Echos 23-24 oct. 1998)
- *Diversification de l'offre produits/services* et meilleure définition de l'assortiment pour accroître le panier moyen. A côté de l'alimentaire l'offre se diversifie : micro-informatique, téléphonie, hi-fi, textile, électroménager, bijoux, parfumerie, parapharmacie, services financiers, voyages...
- *Maîtrise de l'information*. Depuis quelques années la distribution bénéficie d'une information très abondante, banques de données, panels, méga-bases... Il s'agit dorénavant d'améliorer la maîtrise de ces informations au service du marketing pour constituer des images d'enseignes fortes.

## 1.2. ANALYSE INTERNE

L'analyse interne doit permettre de mettre en évidence les principales forces de l'entreprise, c'est à dire son savoir-faire, son métier, ses compétences... mais aussi ses faiblesses dans les différents domaines (marketing, finance, production, ressources humaines...) afin de consolider ou d'améliorer ses performances.

### 1.2.1. – Identification des éléments de performance

Dans les années 90 la société Arthur D. Little a proposé de modéliser l'entreprise à haute performance à partir des éléments suivants :



*Source : Tamara J. Erickson et E. Shorey, « Business Strategy. New Thinking for the 90's » in « Marketing Management Kotler et Dubois 9<sup>e</sup> édition Publi Union.*

#### 1.2.1.1. Les clients

Un des défis majeurs à relever par le marketing est de satisfaire l'ensemble des clients. Les clients satisfaits sont en général fidèles à l'entreprise. La démarche consiste à identifier les clients dans un premier temps, puis d'appréhender la « valeur délivrée » pour mesurer le degré de satisfaction de la clientèle.

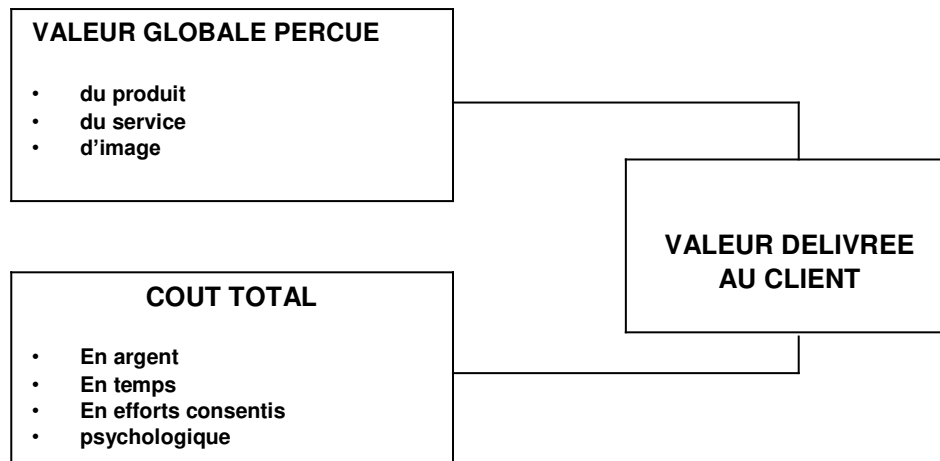
##### ♦ Identification des clients

Il s'agit d'identifier la clientèle : qui sont les clients ? répartition géographique ? répartition selon leur taille ? répartition selon leur métier ?

##### ♦ Valeur délivrée au client

Parmi les produits et services offerts, le client cherche celui qui lui procure le maximum de valeur. Dans les limites de ses efforts, de son information, de sa mobilité et de son revenu, il cherche à maximiser cette valeur.

On peut définir la valeur délivrée au client comme la différence entre la valeur globale perçue et le coût total :



$\frac{3}{4}$  Le raisonnement en tant que « valeur délivrée » au client est beaucoup plus riche et pertinent pour mesurer la satisfaction du client, qu'un raisonnement uniquement basé sur le produit.

#### ♦ La satisfaction du client

On peut définir la satisfaction comme le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit (ou plutôt sa valeur dérivée) et ses attentes.

Trois niveaux de satisfaction sont envisageables :

- le niveau minimum en dessous duquel apparaît le mécontentement
- le niveau moyen qui assure une bonne croissance
- le niveau supérieur susceptible d'engendrer une forte fidélité.

#### • Quelques méthodes de mesure et de suivi de la satisfaction

- f* Boîtes à suggestions et livres de réclamation : une entreprise orientée vers le client doit inviter la clientèle à formuler suggestions et critiques
- f* Enquêtes de satisfaction : de nombreuses études ont montré que les clients mécontents n'expriment pas spontanément leur mécontentement. Ils se contentent de changer de marque ou de produit, sans que l'entreprise en comprenne la raison.
- f* Clients mystère : méthode courante dans les services et la distribution, qui consiste à faire appel à quelqu'un pour jouer, incognito, le rôle d'un client en lui demandant de noter ses impressions positives et négatives.
- f* Analyse et évaluation du coût des clients perdus. Le coût d'acquisition de nouveaux clients est souvent supérieur à celui de la fidélisation d'anciens clients. Aussi l'entreprise doit surveiller la défection de sa clientèle et en réduire l'amplitude

### • Mise en œuvre de la « Qualité Totale »

Toute la difficulté consiste à mettre en place dans l'entreprise, une « culture » qui pousse chaque salarié à se surpasser dans l'intérêt du client. Le programme de « Qualité Totale » peut être défini comme un effort entrepris au niveau de l'ensemble de l'entreprise pour sans cesse améliorer produits, services et processus. Il repose sur quelques règles :

- la qualité est celle qui est perçue par le client
- la qualité reflète toute l'activité de l'entreprise, pas uniquement ses produits
- la qualité exige une implication totale du personnel
- la qualité exige des partenaires de haut niveau
- la qualité peut toujours être améliorée et ne revient pas nécessairement plus cher
- un programme d'amélioration de la qualité ne peut repêcher un mauvais produit.

<sup>3</sup>/<sub>4</sub> On a compris que la mise en œuvre des méthodes de qualité totale, ne concerne pas exclusivement le marketing, mais l'ensemble des départements de l'entreprise et suppose la mise en place de processus organisationnels, de communication interne et de formation.

### 1.2.1.2. Métier et Domaines d'Activités stratégiques (DAS)

#### ♦ Le métier

On peut délimiter le métier comme le « domaine naturel » de l'entreprise correspondant à ses compétences distinctives qui lui permettent de se différencier de ses concurrents.

On peut distinguer plusieurs dimensions au métier :

- le métier lié à *l'activité* : associé au produit, il correspond à la maîtrise des compétences techniques
- le métier lié au *savoir-faire* : l'entreprise possède des compétences au-delà de son activité, lui permettant de maîtriser un ensemble plus large. Par exemple les fabricants de produits frais doivent maîtriser la production mais aussi la conservation et la distribution rapide de leurs produits.
- le métier lié aux *façons de faire* : la capacité de l'entreprise à maîtriser son organisation, les relations entre ses différentes fonctions, s'intègrent aussi au métier, à la façon de concevoir l'activité.
- Théodore Levitt a montré l'intérêt de définir un métier selon des *critères de marché* (besoins fondamentaux) plutôt que de produit ou de technologie.

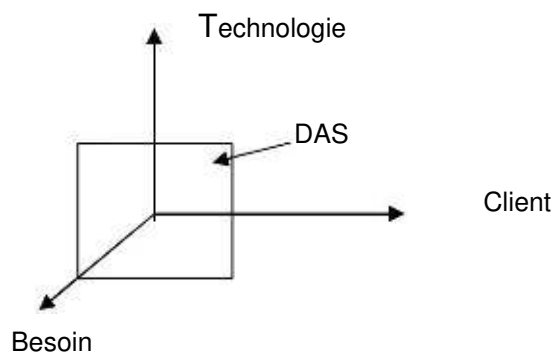
<sup>3</sup>/<sub>4</sub> Pour une entreprise, identifier son métier n'est pas toujours aussi évident qu'il n'y paraît. C'est cependant indispensable, car de nombreuses expériences malheureuses démontrent que des entreprises qui s'éloignent de leur métier, dans des opérations de diversification tous azimuts, courent des risques et en font courir à leurs salariés et leurs actionnaires.

#### ♦ Domaines d'activités stratégiques (D.A.S.)

Une entreprise a souvent un seul métier dominant mais peut avoir plusieurs domaines d'activités stratégiques.

Abell défini un domaine d'activité stratégique à partir de trois dimensions :

- la catégorie de clientèle à laquelle on s'adresse
- les besoins que l'on cherche à satisfaire
- la technologie privilégiée.



<sup>3/4</sup> La réflexion en termes de DAS (et pas seulement de métier) est plus opérationnelle et permet des quantifications plus aisées. C'est d'ailleurs la notion de DAS qui est utilisée dans la plupart des modèles d'allocations des ressources que nous étudierons plus loin.

### 1.2.1.3. Les ressources

Pour mettre en œuvre ses savoir-faire, l'entreprise a besoin de ressources humaines, financières, technologiques, en information... Certaines de ces ressources sont contrôlées en interne mais de plus en plus, l'entreprise en réseau cherche la meilleure performance et pas nécessairement le plus grand niveau d'intégration. Aussi certaines d'entre elles sous-traitent par exemple une partie de la production ou de la logistique auprès de partenaires spécialisés plus efficaces qu'elles-mêmes. Cependant choisir le sous-traitant le plus efficace peut constituer un avantage comparatif en termes de coûts, de qualité ou de flexibilité.

<sup>3/4</sup> Il s'agit d'identifier correctement les ressources-clés maîtrisées en interne qui constituent des avantages concurrentiels (forces) ou au contraire des désavantages (faiblesses) par rapport à des concurrents mieux placés.

### 1.2.1.4. L'organisation

#### ♦ Structure organisationnelle

Pour Mintzberg, « la structure est la somme des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes, pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ». Ainsi la structure, c'est l'ossature, le squelette de l'organisation. C'est la manière dont les tâches et les responsabilités ainsi que leurs relations sont décrites et stabilisées.

Les différentes structures sont représentées sous la forme d'organigrammes. Un organigramme de structure représente graphiquement une répartition des tâches et des pouvoirs dans l'entreprise.

C'est surtout l'organisation interne du département de marketing et ses relations avec les autres départements qu'il s'agira d'examiner.

### ♦ L'organisation interne du département marketing

Les structures internes adoptées dans les départements marketing des entreprises sont multiples. On peut cependant en identifier quatre types principaux :

*f Organisation fonctionnelle* : c'est la structure la plus ancienne et encore la plus répandue : le Directeur marketing s'entoure de spécialistes (Dr de la promotion des ventes, de la publicité, des ventes, des études de marché...).

C'est une organisation simple sur le plan administratif mais qui rencontre ses limites en cas de développement des produits ou des marchés.

*f Organisation géographique* : régionale, nationale ou internationale

*f Organisation par chefs de produits* : à côté de services fonctionnels (recherche, fabrication, logistique...) on trouve plusieurs chefs de groupes qui supervisent chacun une équipe de chefs de produits. Ce système permet une centralisation de la responsabilité pour chaque produit.

*f Organisation par chefs de marchés* : structure similaire à celle par produits mais les chefs de produits sont remplacés par des chefs de marché (catégories de clientèles distinctes selon leurs habitudes d'achat). Chaque chef de marché est supervisé par un Directeur de clientèle faisant appel aux différents services fonctionnels.

*f Organisation par couples produits/marchés* (structure matricielle) : concerne les entreprises qui commercialisent de multiples produits destinés à de multiples marchés.

### ♦ Relations entre le département marketing et les autres départements

Dans une optique « orientation clients », le département marketing doit coordonner les actions de différents départements pour développer une sensibilité commune à la qualité au service du client.

*f Recherche et développement* : à partir de l'examen de l'évolution de l'univers des besoins par le marketing, la recherche prend en charge l'innovation des produits.

*f L'ingénierie* a pour mission de découvrir de nouveaux processus d'élaboration de produits et de nouveaux procédés de fabrication.

*f Achats* : a pour objet d'obtenir les matières et fournitures dont la production a besoin au moindre coût, dans les meilleurs délais et en quantité suffisante.

*f Production* : elle s'efforce de fabriquer de façon continue les produits adéquats (en quantité et en qualité), au bon moment et au moindre coût...

<sup>3/4</sup> Définir la structure organisationnelle, revient à caractériser l'organisation interne du département marketing et ses relations avec les autres départements.

#### 1.2.1.5. La culture d'entreprise

Pour M. Thévenet « la culture d'entreprise est un ensemble de références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise ».

Ces références communes peuvent être :

- des valeurs, c'est à dire des finalités essentielles poursuivies par l'entreprise et ses salariés,
- des symboles : personne, objet ou fait qui par sa forme ou sa nature évoque quelque chose (logo, récompenses, tenues vestimentaires...)

- des rites : manière d'agir propre à l'entreprise (manière de débiter le travail, pause, détente, repas...)
  - des mythes : récit qui permet d'illustrer avec force un symbole ou une attitude (histoires édifiantes, héros de l'entreprise...).
- ¾ Certaines références de la culture d'entreprise (valeurs, héros, mythes...) sont largement communiquées au public par la publicité. Ces opérations de communication visent à améliorer l'image de la marque.

### **1.2.2. Allocation des ressources aux D.A.S.**

Une fois les domaines d'activités stratégiques recensés, il faut les analyser et les évaluer afin de savoir s'ils doivent être développés, maintenus, exploités ou abandonnés. De nombreux outils d'analyse sont aujourd'hui disponibles. Nous étudierons le modèle le plus célèbre proposé par le Boston Consulting Group (B.C.G.).

#### **1.2.2.1. Présentation du modèle B.C.G.**

##### **♦ Critères de positionnement des DAS**

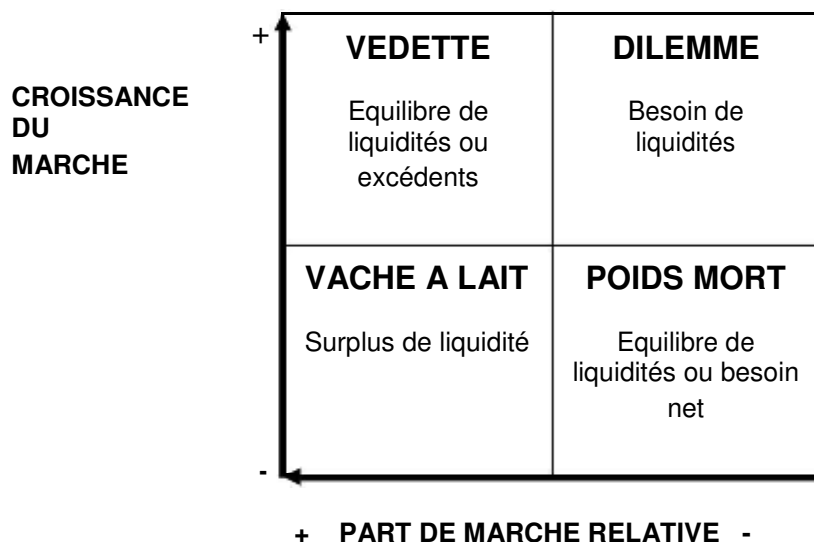
La matrice BCG positionne les D.A.S. en fonction de leur situation au regard de deux dimensions :

- *La part de marché relative* : renseigne sur la position concurrentielle de chaque DAS de l'entreprise et donc sur leur position en termes de leadership. Elle se calcule en rapportant la part de marché de l'entreprise à la part de marché moyenne des principaux concurrents.
- *Le taux de croissance du marché* : est considéré comme un indicateur de son attrait ; plus il est important plus le marché est jugé porteur. Il renseigne également sur les besoins de liquidités que le DAS va nécessiter. En effet le taux de croissance annuel du marché conditionne directement le taux d'investissement nécessaire pour maintenir ou développer une position concurrentielle. Plus le taux de croissance est fort, plus les besoins de financement (cycles d'investissement et d'exploitation) sont élevés. A contrario, un marché stable ou en déclin exige peu de besoins de financement.

##### **♦ Les 4 catégories de DAS**

- *Les vaches à lait* : sont des DAS où la croissance est réduite, les besoins de financement sont donc limités. En revanche la position de leader fait de ces activités des sources de dégagement important de liquidités.
- *Les vedettes* : constituent des domaines créant des ressources financières importantes qui permettent de financer les besoins engendrés par la croissance du marché. Ces DAS s'équilibrent ou sont excédentaires en liquidités. Ils constituent la partie dynamique du portefeuille d'activités. Les « vedettes » sont en croissance et sont appelées à devenir « vaches à lait ». Elles contribuent à la croissance et s'autofinancent.
- *Les poids morts* : sont des DAS vieillissants pour lesquels l'entreprise n'a pas su s'imposer en termes de part de marché. Ils se caractérisent par une double absence de besoin et de dégagement de liquidité. Ils n'apportent à l'entreprise ni croissance, ni marge.

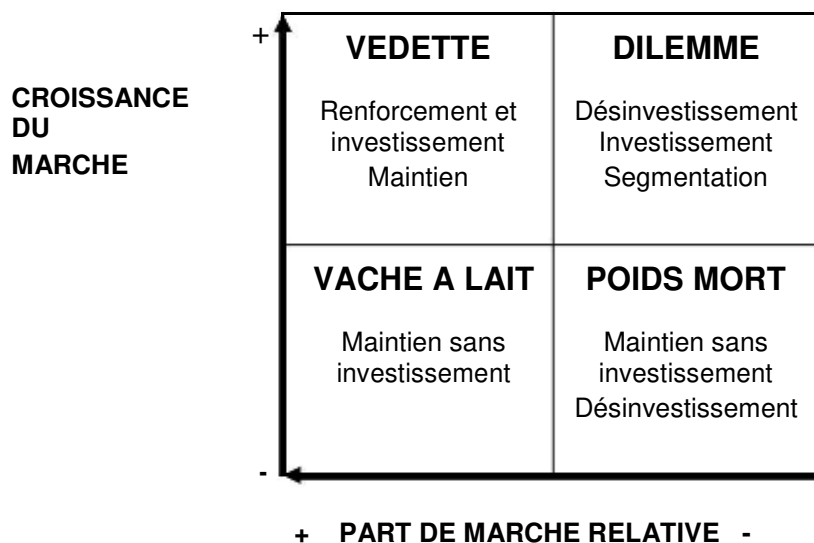
- *Les dilemmes* : sont des DAS à fort taux de croissance, mais pour lesquels l'entreprise n'a pas encore su acquérir des positions concurrentielles dominantes. Ces DAS sont demandeurs de ressources financières pour assurer leur développement. Ils contribuent à la croissance de l'entreprise et nécessitent des liquidités. Le terme de dilemme fait référence au choix stratégique qui s'impose à l'entreprise : soit investir pour que le DAS devienne une vedette, soit désinvestir. Si l'entreprise refuse de choisir, les dilemmes sont appelés à devenir des poids morts.



Sur un plan financier, le portefeuille doit globalement s'équilibrer, les DAS étant dans des situations complémentaires. On peut d'ailleurs représenter le circuit de financement de la matrice BCG en précisant que les « vaches à lait » doivent financer le développement des « dilemmes » et leur transformation en « vedettes », les « vedettes » vieillissantes devenant des « vaches à lait », qui sur le déclin rejoindront les « poids morts ».

#### ♦ Stratégies génériques

Dans la matrice BCG, à chaque situation peuvent être appliquées une ou plusieurs stratégies génériques.



Source : « Management Stratégie et organisation » J.P. Helfer, M. Kalika, J. Orsoni éd Vuibert Gestion.

### 1.2.2.2. Les limites des modèles d'analyse

D'autres modèles de portefeuille ont été proposés (Mc Kinsey, AD Little, Shell...). Tous ces modèles présentent certains avantages : ils aident à comprendre la nature de son secteur, à améliorer la qualité de sa réflexion, à anticiper les évolutions, à identifier les incertitudes et surtout à choisir les terrains d'investissement ou de désinvestissement en fonction des ressources disponibles.

Cependant ils doivent être utilisés avec précaution : ils peuvent être à l'origine de recommandations fondées sur des informations incomplètes ou biaisées. Par exemple la recommandation de désinvestissement fondée sur des critères financiers omet fréquemment les impacts sociaux (licenciements, pertes de savoir-faire, détérioration de la culture d'entreprise...) et l'impact en termes d'image sur la clientèle.

## 1.3. LE DIAGNOSTIC

Il s'agit de réaliser un pronostic sur l'évolution possible de l'entreprise sur son marché, à partir de l'analyse externe de son environnement et de l'analyse interne.

### 1.3.1. Diagnostic externe

L'entreprise a analysé :

- le macro environnement : démographique, économique, technologique, socioculturel, institutionnel et juridique
- le micro environnement : marché, comportement des acheteurs, concurrence, distribution

Il s'agit dans le diagnostic d'identifier pour chacun de ces éléments ceux qui représentent des *opportunités* ou des *menaces*.

#### ♦ Opportunités

Une opportunité, pour une entreprise, est une circonstance ou une occasion qui vient à se présenter dans l'environnement : évolution du marché (nouveaux besoins, nouvelles demandes...), d'une innovation technologique (autorisant de nouveaux procédés de fabrication ou de commercialisation)...

De nombreuses opportunités sont susceptibles de se présenter. L'entreprise sera en mesure de saisir celles pour lesquelles elle peut espérer jouir d'un avantage concurrentiel.

#### ♦ Menaces

Une menace est un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement, susceptible d'affecter le secteur d'activité et qui, en l'absence d'une réponse marketing appropriée conduirait à une détérioration de la position de l'entreprise sur son marché.

Une menace est d'autant plus grave qu'elle affectera en profondeur la rentabilité de l'entreprise et qu'elle a de grandes chances de se réaliser.

### 1.3.2.Diagnostic interne

L'entreprise a analysé les différents éléments de sa performance :

- Son métier et ses domaines d'activités stratégiques (DAS)
- ses ressources humaines, financières, technologiques...
- sa structure organisationnelle
- sa culture d'entreprise

Il s'agit dans le diagnostic d'identifier les éléments qui constituent des *forces* ou des *faiblesses*.

#### ♦ **Forces**

Une force est une capacité (individuelle ou collective), une compétence distinctive, un pouvoir qui procure un avantage différentiel à l'entreprise. Une entreprise jouira d'un avantage différentiel à partir du moment où ses compétences distinctives lui permettront de remplir plus facilement que ses concurrents les conditions requises pour exploiter une opportunité avec succès.

La question essentielle est souvent : l'entreprise dispose-t-elle des forces nécessaires pour être en mesure de saisir les opportunités et de les mener à terme ?

#### ♦ **Faiblesses**

Une faiblesse est une défaillance ou un manque de résistance ou de capacité, souvent une fragilité qui est susceptible de créer un handicap dans un domaine d'activité.

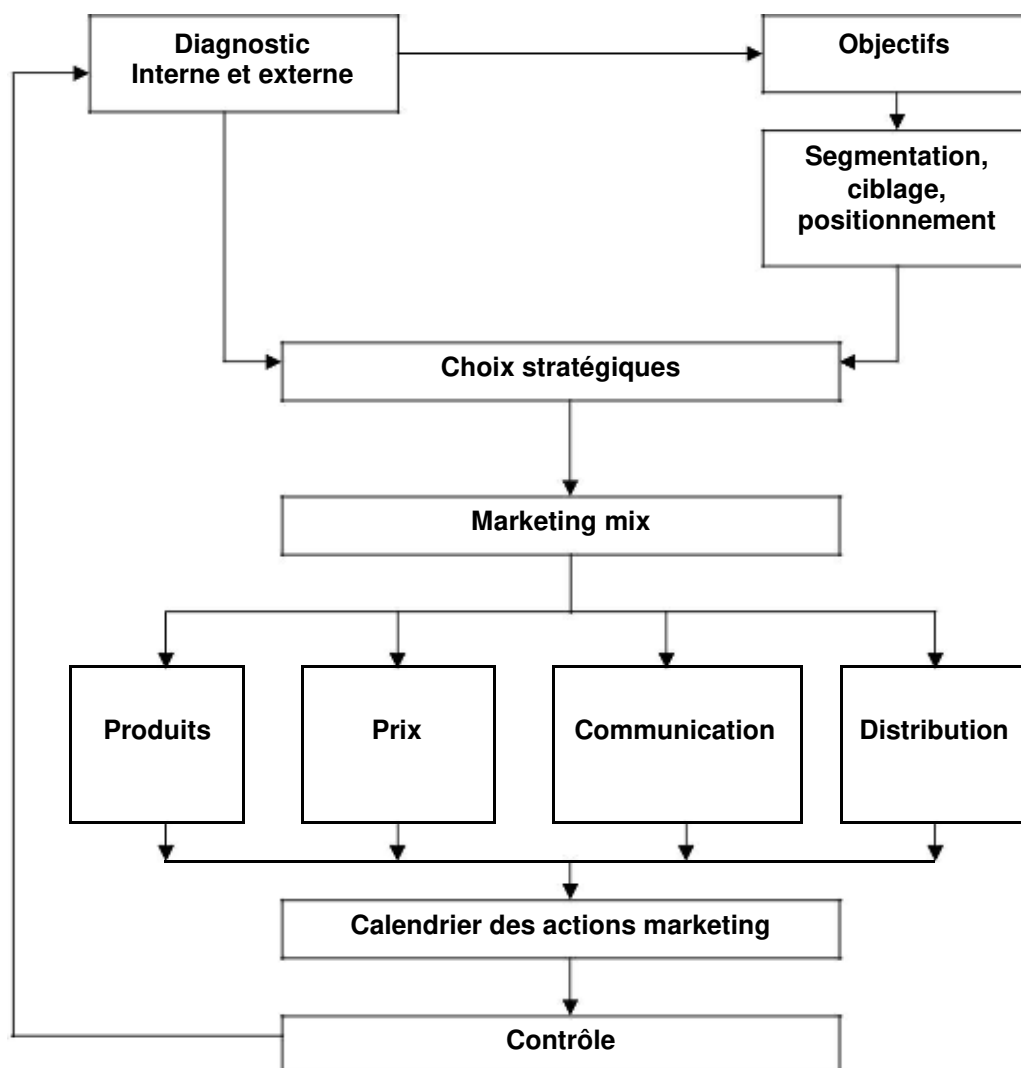
La question essentielle est souvent : l'entreprise doit-elle se limiter aux opportunités correspondant à ses forces actuelles ou bien acquérir les compétences qui lui font défaut pour affronter de nouveaux marchés ?

## **2 - APPROCHE STRATEGIQUE ET OPERATIONNELLE**

### **2.1. Le plan marketing**

#### **2.1.1. La démarche du plan marketing**

Le plan marketing traduit la stratégie marketing choisie par la firme pour atteindre les objectifs fixés pour un couple produit-marché (ou pour un DAS). Il doit être en correspondance avec le diagnostic interne et externe et assurer une cohérence des actions marketing.



## 2.1.2. Buts et objectifs

Pour M. Capet, G. Causse et J. Meunier (Diagnostic, Organisation et Planification d'entreprise éd. Economica) les **but**s sont généralement latents, ils ne dépendraient pas de la volonté des dirigeants mais résulteraient de contraintes inhérentes à l'entreprise : rentabilité, croissance, survie.

Les **objectifs** sont des sous-ensembles des buts, fixés par l'équipe dirigeante.

Un objectif se définit par quatre composantes :

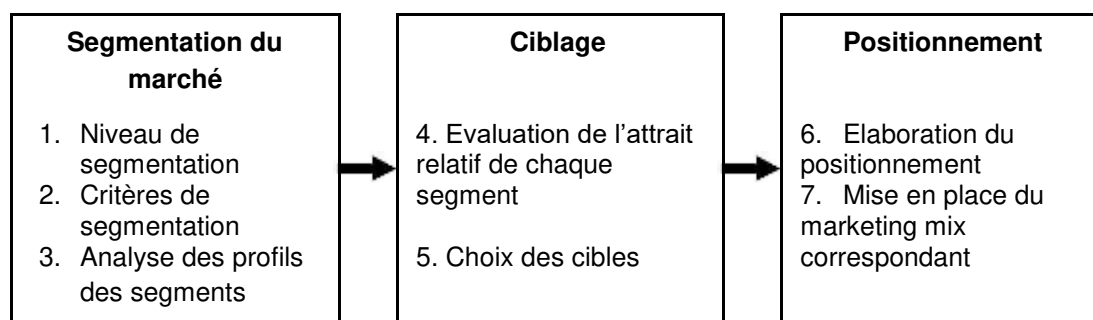
- un attribut, la dimension,
- une échelle de mesure,
- une norme,
- un horizon temporel.

<sup>3</sup>/<sub>4</sub> Dans un plan marketing deux types d'objectifs doivent être fixés :

- les **objectifs financiers** : sont le plus souvent exprimés en termes de taux de rentabilité à moyen terme, capacité d'autofinancement ou bénéfices annuels.
- Les **objectifs marketing** : traduisent les objectifs financiers en termes de chiffre d'affaires, de volume de ventes ou de part de marché. L'objectif de part de marché peut lui même être décliné en objectif de notoriété, préférence, image, fidélité...

## 2.1.3. Segmentation, ciblage et positionnement

Il est rare qu'une entreprise intervenant sur un marché puisse s'adresser à tous les acheteurs. Ceux-ci sont trop nombreux, dispersés et hétérogènes dans leurs attentes et leur mode d'achat. Aussi, elle a souvent intérêt à rechercher un sous-marché attractif et compatible avec ses objectifs, ses compétences et ses ressources. Le marketing de ciblage suppose une démarche en trois temps appelée S.C.P. (Segmentation-Ciblage-Positionnement).



### 2.1.3.1. La segmentation

Il s'agit d'un découpage du marché en sous-ensembles homogènes significatifs et accessibles à une action marketing spécifique.

La segmentation permet de mettre en évidence le degré d'hétérogénéité d'un marché et les opportunités commerciales qui en résultent.

Nous étudierons les différents niveaux de segmentation, les différents critères de segmentation et les conditions d'une segmentation efficace.

#### ♦ Les niveaux de segmentation d'un marché

La segmentation relève d'un effort d'analyse que l'on peut conduire à différents niveaux. C'est une démarche qui s'oppose, dans son principe, au marketing de masse.

- **marketing de masse** : lorsqu'elle pratique un marketing de masse, l'entreprise s'engage dans une production uniforme destinée à un marché considéré du point de vue de ses ressemblances plutôt que ses différences. Le marketing de masse permet un élargissement du marché grâce à un prix réduit résultant d'économies d'échelles obtenues en matière de production et de distribution.
- **marketing segmenté** : met l'accent au contraire sur les différences qui opposent certains groupes de consommateurs à d'autres. L'entreprise s'efforce de classer ses clients en unités d'analyse homogènes. Le marketing segmenté permet à l'entreprise d'affiner son offre en l'adaptant davantage à l'audience visée. Ce faisant, elle peut pratiquer des prix plus élevés, éviter une concurrence frontale et mieux préciser ses choix en matière de distribution et de communication.

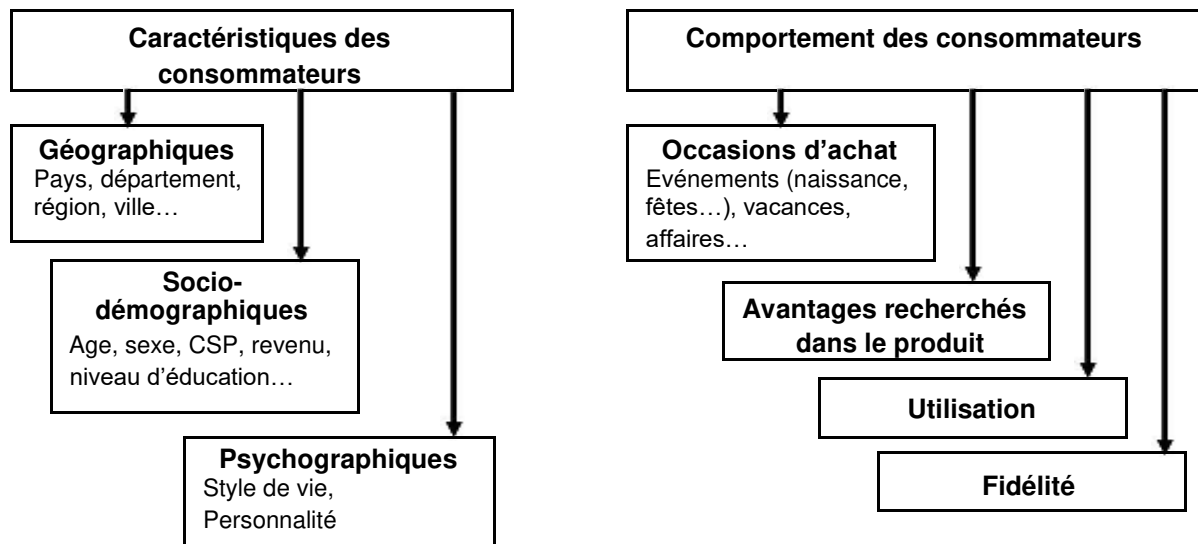
Lorsque l'entreprise adopte un marketing segmenté, plusieurs niveaux de segmentation peuvent être identifiés :

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>marketing personnalisé</b>     | Il s'agit d'un marketing individualisé, sur mesure. Les nouvelles technologies de l'information offrent aujourd'hui des opportunités nouvelles pour la pratique d'une « personnalisation de masse », que l'on peut définir comme la volonté d'offrir, à l'échelon industriel des produits ou services adaptés à chaque client.                                            |
| <b>marketing intra-individuel</b> | Il consiste à s'adapter non plus seulement à chaque individu mais à chaque consommateur considéré dans une situation particulière d'achat ou de consommation. Le « marketing situationnel » représente une nouvelle tendance qui, petit à petit, gagne un nombre croissant de secteurs d'activité : l'équipement de la personne, les produits alimentaires, les services. |
| <b>auto-marketing</b>             | Il s'agit d'une forme de marketing dans lequel le client prend davantage d'initiative et de responsabilité dans ses décisions d'achat. Une telle tendance se manifeste déjà clairement chez les acheteurs industriels mais de plus en plus auprès du grand public. De transactionnel, le marketing devient relationnel.                                                   |

## Les critères de segmentation des marchés de grande consommation

Les critères de segmentation peuvent être regroupés en deux catégories :

- ceux qui décrivent des **caractéristiques de consommateurs** souvent indépendantes du produit concerné : segmentation géographique, sociale, démographique, économique ou psychographique ;
- ceux qui expriment des **comportements des consommateurs** par rapport au produit ou au groupe de produits.



(d'après : « Marketing, Management », Kotler & Dubois 9e édition Publi Union)

### ◆ Les conditions de réussite d'une segmentation efficace

Il existe de très nombreuses manières de segmenter un marché. Tous les segments identifiés ne sont pourtant pas significatifs.

- **La pertinence** : pour un produit donné, plus le critère est étroitement lié aux attitudes et comportements des consommateurs, plus il est pertinent.
- **La mesurabilité** : des informations doivent être disponibles ou pouvoir être obtenues sur les principales caractéristiques des acheteurs et doivent permettre de mesurer la taille du segment.
- **L'accessibilité** : l'entreprise doit pouvoir effectivement diriger ses efforts commerciaux et donc accéder aux segments choisis. Une PME peut identifier correctement les différents segments d'un marché sans pouvoir en tirer parti du fait de ses ressources limitées.
- **La rentabilité** : la taille du segment doit être suffisante pour rentabiliser les efforts marketing qui lui seront consacrés

<sup>3</sup>/<sub>4</sub> Dans un plan marketing, l'efficacité du choix de segment de marché ciblé, suppose une réflexion préalable sur le niveau de segmentation que l'entreprise souhaite atteindre et sur les critères de segmentation qui remplissent les différentes conditions de réussite.

### 2.1.3.2. Le ciblage

Il s'agit d'évaluer l'attrait relatif de chaque segment et choisir celui (ou ceux) sur lequel elle concentrera ses efforts (cible) en cohérence avec ses objectifs, ses compétences et ses ressources.

L'attrait d'un segment dépend de sa taille, de son taux de croissance, de sa rentabilité, des économies d'échelles et de synergies réalisables et du niveau des risques encourus.

Voir §2.1.4.1. Les stratégies de segmentation d'un marché

### 2.1.3.3. 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 de la clientèle ciblée. Le positionnement s'appuie le plus souvent sur un produit ou une marque, mais il peut aussi concerner un service, un organisme ou même une personne. Le positionnement ne s'attache pas à ce que l'on fait avec le produit, mais plutôt à ce que le produit (ou la marque) représente pour le client. Positionner un produit c'est :

- donner au produit une position spécifique dans l'esprit des consommateurs,
- différencier clairement le produit des produits concurrents.

#### ♦ Éléments de différenciation des produits

Tremplin des différenciations

| Produit                                                                                                   | Services                                                                         | Personnel                                                                              | Point de vente                         | Image                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Fonctionnalité<br>Performance<br>Conformité<br>Durabilité<br>Fiabilité<br>Réparabilité<br>Style<br>Design | Délais<br>Installation<br>Formation<br>Conseils<br>Réparation<br>Autres services | Compétences<br>Courtoisie<br>Crédibilité<br>Fiabilité<br>Serviabilité<br>Communication | Couverture<br>Expertise<br>Performance | Symboles<br>Médias<br>Atmosphères<br>Événements |

*D'après "Marketing Management" Kotler et Dubois Ed. Publi Union*

Toutes les différences ne sont pas significatives ni mêmes souhaitables. Une différenciation doit augmenter la "valeur délivrée" au client. Ce sont les besoins des clients qui constituent la base de la différenciation. Elle permet à l'entreprise de pratiquer un surprix supérieur au coût supplémentaire qu'elle encourt.

Pour se positionner de façon claire et crédible de nombreux spécialistes pensent qu'il vaut mieux promouvoir un petit nombre d'avantages appuyés sur l'analyse des besoins et des habitudes de consommation des clients.

#### ♦ Les critères d'un positionnement de qualité

M. Porter propose 7 critères pour apprécier la qualité d'un positionnement :

- Importance : apporter un plus tangible et significatif pour le client
- Caractère distinctif : pour se démarquer clairement de la concurrence
- Supériorité : offrir une solution supérieure à celle des concurrents
- Communicabilité : pouvoir le faire connaître
- Préemption : protection contre les copies et contrefaçons
- Accessibilité : justifier le surprix tout en restant raisonnable
- Rentabilité : rentabiliser les coûts supplémentaires

#### ♦ Les erreurs de positionnement à éviter

Les erreurs classiques en matière de positionnement sont les suivantes :

- Le sous-positionnement : les consommateurs ne perçoivent pas le positionnement communiqué par la firme.
- Le positionnement peu crédible.
- Le positionnement étroit : les consommateurs ont une perception réduite de la spécialité de l'entreprise et de sa gamme de produits.
- Le positionnement confus qui résulte d'un marketing mix incohérent.

Voir § 2.1.4.2. Les stratégies de positionnement

## 2.1.4. Les choix stratégiques

### 2.1.4.1. Les stratégies de segmentation d'un marché

Cinq choix stratégiques de couverture d'un marché peuvent être envisagés :

- ♦ **La concentration** : consiste à se concentrer sur un « créneau » (niche) spécifique correspondant à un couple produit-marché. Ce choix se justifie quand l'entreprise dispose de ressources limitées (PME). Un marketing concentré peut permettre à l'entreprise d'acquérir une forte position sur le segment choisi en raison d'une meilleure connaissance du marché et de sa spécialisation. En revanche, la concentration n'offre aucune solution de repli en cas de récession du marché ou de forte concurrence.
- ♦ **La spécialisation par produit** : l'entreprise se concentre sur un seul type de produit, mais diversifie sa gamme de sorte à s'adresser à divers types de clientèles. L'entreprise devient un spécialiste du produit mais accroît sa vulnérabilité quant aux risques d'obsolescence de ce produit.
- ♦ **La spécialisation par marché** : l'entreprise se spécialise sur un marché. Il devient un spécialiste sectoriel d'un type de clientèle mais en lui proposant une grande variété de produits différents. Sa vulnérabilité est liée à la santé économique du segment de clientèle choisi.
- ♦ **La spécialisation sélective** : Certains produits sont choisis pour certains marchés en fonction d'opportunités. Cette stratégie réduit les risques inhérents au produit ou au marché mais pose celui des compétences (métier) de l'entreprise.
- ♦ **La couverture globale** : l'entreprise aborde l'ensemble du marché. Cette stratégie n'est envisageable que pour les entreprises qui disposent de ressources importantes. Deux stratégies sont envisageables :

- **Le marketing indifférencié** : l'entreprise conçoit un plan marketing global susceptible d'attirer le plus d'acheteurs possible afin de bénéficier d'économies d'échelle et de synergie.
- **Le marketing différencié** : L'entreprise conçoit un plan marketing pour chacun des segments du marché. Cette stratégie augmente les coûts mais permet de proposer une offre spécifique à chaque segment de clientèle.

¾ Le choix stratégique du ou des segments de marché ciblés doit être cohérent avec le diagnostic externe (opportunités ou menaces) et le diagnostic interne (forces et faiblesses). C'est ce choix qui engage en grande partie, les ressources actuelles et à venir de la firme.

#### 2.1.4.2. Les stratégies de positionnement

Le choix d'un positionnement dépend fortement de la place occupée par les concurrents sur le marché.

Les professionnels élaborent des cartes perceptuelles (ou cartes de positionnement) qui permettent de visualiser la place de chaque marque concurrente et donc les créneaux éventuellement disponibles (opportunités de marché).

Trois choix stratégiques de positionnement par rapport aux concurrents peuvent être envisagés :

- ♦ **L'imitation** : La marque occupe la même place que le produit concurrent. Cette stratégie peut être recommandée lorsque les produits leaders n'occupent pas une place importante. Les coûts de différenciation et donc de recherche sont réduits mais les efforts marketing doivent être importants et réguliers.
- ♦ **La différenciation** : La marque personnalise le produit grâce à une caractéristique spécifique (voir § 2.1.3.3. Le positionnement). La différenciation doit être cohérente avec l'image de marque et difficile à imiter par les concurrents. D'importants efforts sont indispensables pour communiquer la différenciation et la faire percevoir par les consommateurs.
- ♦ **L'innovation** : La marque lance sur le marché un produit nouveau ou qui se substitue à un produit existant. Cette stratégie assure une avance à l'entreprise pionnière par rapport à ses concurrents et lui ouvre les portes d'un marché quasi-monopolistique pendant un certain temps. Ce temps d'avance est d'autant plus long que les barrières à l'entrée sont importantes (rupture technologique, investissements en recherche importants...). C'est cependant la stratégie de positionnement la plus coûteuse et la plus risquée.

¾ La bonne communication du positionnement joue un rôle fondamental dans la perception du produit et/ou de la marque par le consommateur et sa différenciation par rapport au produit et/ou à la marque concurrente.

## 2.2. Les variables d'action

### 2.2.1. LE PRODUIT

#### 2.2.1.1. Définition

“Le produit est un bien ou un service offert sur le marché de façon à y être remarqué, acquis ou consommé en vue de satisfaire un besoin.”

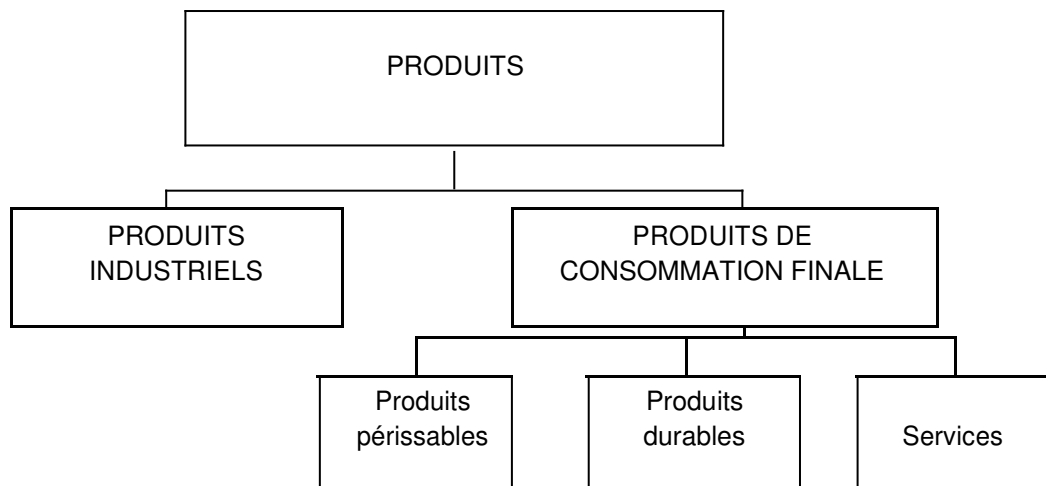
*D'après “Marketing Management” Kotler et Dubois Ed. Publi Union*

#### 2.2.1.2. Une classification des produits

Les types de produits sont multiples et peuvent être classés selon différents critères. Nous présenterons ici une classification qui repose :

- sur la nature des marchés auxquels les produits s'adressent,
- sur leur durée de vie et leur tangibilité

#### CLASSIFICATION DES PRODUITS



#### 2.2.1.3. Le produit : un panier d'attributs

Le produit regroupe un ensemble d'attributs, c'est à dire un ensemble de caractéristiques susceptibles d'être valorisées par le consommateur. On distingue trois types d'attributs :

- les attributs fonctionnels : les caractéristiques techniques, la qualité, les normes, les options, le design...
- les attributs associés : la marque, les services, le conditionnement (packaging)...
- les attributs symboliques : le contenu symbolique du produit, les objets mythiques...

<sup>3/4</sup> Préciser la nature des attributs fonctionnels, associés et symboliques du produit permet de caractériser la véritable valeur délivrée au client.

### 2.2.1.4. La politique de produit

La politique de produit regroupe l'ensemble des décisions relatives à la vie d'un produit ou d'une famille de produits et relevant des domaines suivants :

- gestion du produit selon les phases de son cycle de vie
- gestion de la gamme
- gestion de la marque

#### 2.2.1.4.1. Gestion du produit selon les phases de son cycle de vie

##### ♦ Définition

La notion de cycle de vie fait référence à l'évolution de ventes d'un produit depuis son introduction sur le marché jusqu'à son retrait. Elle peut concerner :

- un type de produit,
- une classe de produits,
- une marque.

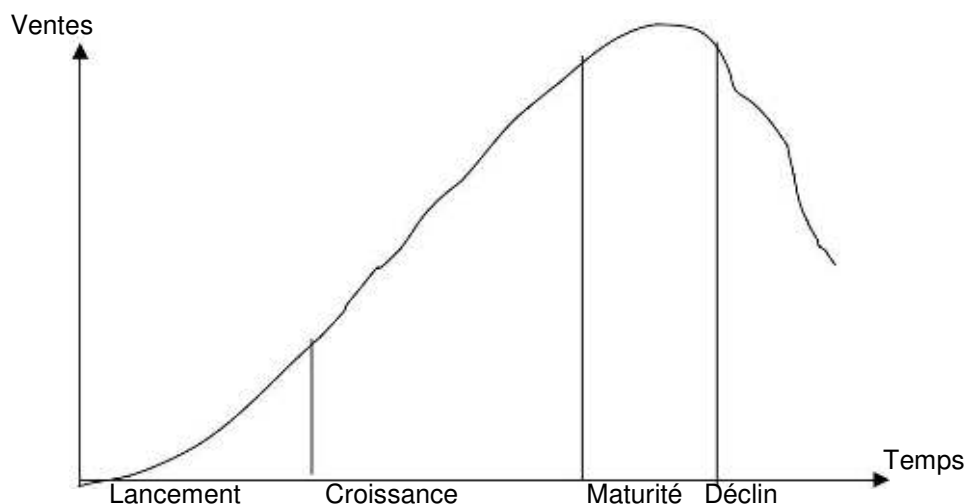
##### ♦ Hypothèses

La notion de cycle de vie de produit (de marque) repose sur plusieurs hypothèses :

- un produit à une durée de vie limitée
- ses ventes passent par différents stades d'évolution
- son niveau de rentabilité varie en fonction de chaque stade du cycle
- les stratégies marketing les plus appropriées diffèrent à chaque étape.

On sait cependant que la réalité diffère quelque peu de ces hypothèses : cycles très variables selon les produits et l'identification des phases est quelque peu arbitraire.

##### ♦ La courbe de cycle de vie d'un produit



*f* **Phase de lancement** : mise en place progressive du produit sur le marché

- bas niveau des ventes
- dépenses commerciales importantes
- concurrence limitée notamment pour le pionnier

*f* **Phase de croissance** : les ventes prennent de l'élán

- réduction des coûts du fait des économies d'échelle et de synergie (expérience)
- les concurrents sont attirés par la taille du marché.

*f* **Phase de maturité** : ralentissement du rythme des ventes.

On peut distinguer trois phases :

- maturité croissante
- maturité stable
- maturité déclinante
- la concurrence est exacerbée
- risque de surcapacité de la branche

*f* **Phase de déclin** : ralentissement plus ou moins rapide des ventes

- surcapacité de la branche
- guerre des prix
- abandon du produit par certains concurrents

#### ♦ La gestion du produit en fonction du stade de son cycle de vie

Les objectifs, choix stratégiques et actions marketing relatifs à un produit varient selon la phase du cycle de vie dans laquelle il se trouve :

|               | <b>Lancement</b>                            | <b>Croissance</b>                                    | <b>Maturité</b>                               | <b>Déclin</b>                            |
|---------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------|
| Objectifs     | Développer la demande globale               | Augmenter la part de marché                          | Augmenter le profit                           | Diminuer les dépenses et récolter        |
| Stratégie     | Notoriété-essai                             | Créer une préférence pour la marque                  | Fidélité à la marque                          | Fidélité                                 |
| Produit       | Mono-produit                                | Elargissement de la gamme<br>Amélioration du produit | Différenciation<br>Modifications mineures     | Réduction de la gamme                    |
| Prix          | Ecrémage ou pénétration                     | Segmentation                                         | Prix de positionnement                        | Baisse des prix, Promotions sur les prix |
| Distribution  | Distribution exclusive ou sélective         | Extension des points de vente                        | Importance des services associés              | Abandon de points de vente               |
| Communication | Publicité de notoriété<br>Promotion d'essai | Publicité d'image<br>Utilisation des grands médias   | Publicité d'entretien<br>Promotion de soutien | Promotions ponctuelles de relance        |

*D'après "Marketing Management" Kotler et Dubois Ed. Publi Union*

<sup>3</sup>/<sub>4</sub> Identifier la phase dans laquelle se situe le produit étudié détermine en grande partie sa gestion. Cependant les indications relatives à cette gestion mentionnées ci-dessus sont à prendre avec précaution, car la stratégie marketing adoptée

ainsi que les actions des concurrents influencent elles-mêmes le cycle de vie du produit.

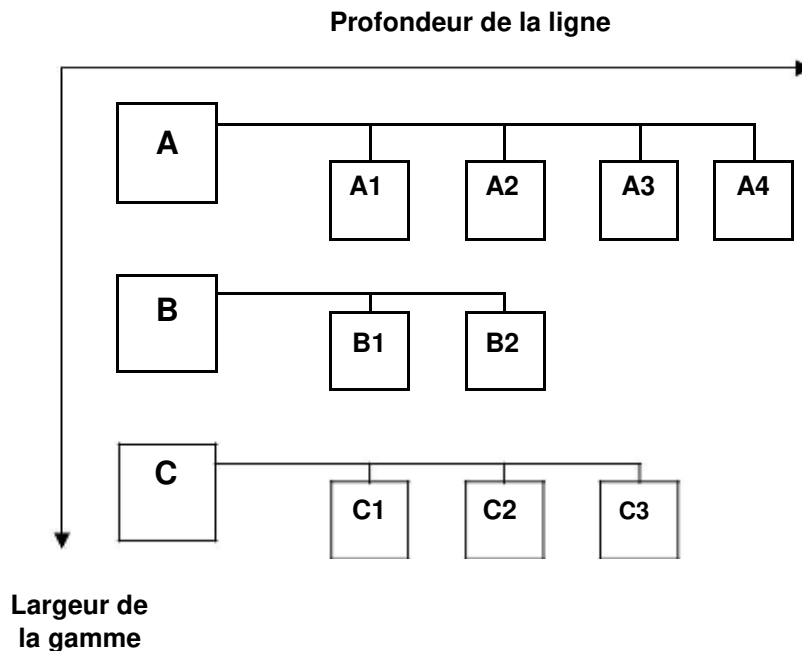
#### 2.2.1.4.2. Gestion de la gamme

##### ♦ Définition

On appelle gamme un ensemble de produits liés entre eux du fait qu'ils fonctionnent de la même manière, s'adressent aux mêmes clients ou sont vendus dans les mêmes points de vente ou zones de prix.

Elle se caractérise par :

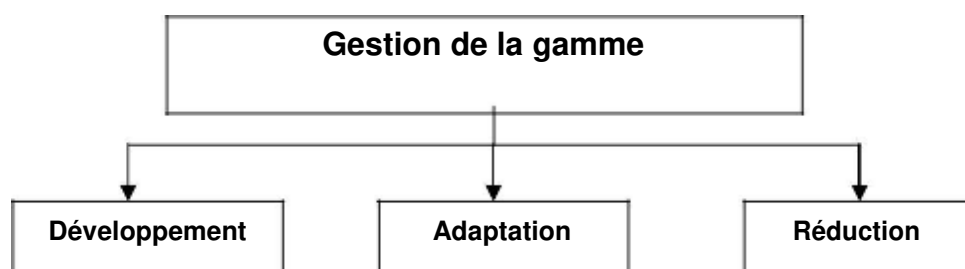
- sa largeur, c'est à dire le nombre de lignes qu'elle comprend ;
- la profondeur des lignes mesurée par le nombre de produits distincts qu'elles comprennent.



##### ♦ Les principales orientations de la gestion de la gamme

Deux aspects sont fondamentaux dans l'analyse de la gamme :

- la part du chiffre d'affaires et du bénéfice de chaque produit dans la gamme et ceux de la gamme dans l'ensemble du chiffre d'affaires (et du bénéfice) pour mesurer la vulnérabilité par rapport aux produits leaders.
- Le profil de la gamme par rapport à celle des concurrents pour identifier les positionnements actuels et futurs.



- **Le développement ou l'extension de gamme** consiste à attaquer une partie non couverte du marché, soit vers le bas, soit vers le haut de la gamme, soit dans les deux sens à la fois.
- **L'adaptation de la gamme** consiste souvent à moderniser certains produits de la gamme pour faire migrer une partie de la clientèle vers des produits plus performants.
- **La réduction ou élagage de la gamme** vise à réduire la diversité de la gamme pour diminuer les coûts.

<sup>3/4</sup> Les choix en matière de gestion de gamme (développement, adaptation ou élagage) doivent être cohérents par rapport à l'analyse de la gamme : degré de vulnérabilité de la gamme par rapport aux autres gammes de la firme et choix de positionnement par rapport aux concurrents.

#### 2.2.1.4.3. Gestion de la marque

##### ♦ Définition

La marque est un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents.

*D'après "Marketing Management" Kotler et Dubois Ed. Publi Union*

##### ♦ Les fonctions de la marque

Pour le consommateur, la marque remplit plusieurs fonctions :

- praticité
- garantie
- personnalisation
- différenciation

Par conséquent avant de lancer une marque, il est nécessaire de vérifier que celle-ci soit :

- lisible
- évocatrice
- déclinable
- disponible

### ♦ Les types de marque

| Statuts de la marque | Rôle de la marque                                                                                                                     | Exemples                                                                                      |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Marque-produit       | Une marque pour chaque produit.<br>Associe un nom et une promesse spécifique à un produit                                             | Ariel, Vizir, Dash, Zest, Camay, Monsavon... (Procter et Gamble)<br>Badoit, Fruité... (Evian) |
| Branduit             | Désigne un produit, proposé par une seule firme, que l'on ne peut identifier que par sa marque.<br>Absence de dénomination générique. | Pastis, Légo, Schweppes                                                                       |
| Marque-ombrelle      | Désigne un ensemble hétérogène de produits dont chacun bénéficie d'une promesse spécifique                                            | Dim, Nestlé, Buitoni, Seb, Moulinex, Calor, Vedette                                           |
| Marque-ligne         | Regroupe sous un même nom des produits qui s'adressent à une clientèle particulière et bénéficient d'une promesse spécifique          | N° 5, N° 19, Antaeus, Monsieur (Chanel)<br>Poison, Jules, Diorela (Dior)                      |
| Marque-caution       | Liée à plusieurs gammes complexes de produits, elle vient en complément d'une autre marque pour authentifier le produit               | Danone, Dany, Danette<br>Gillette, Gill, Contour<br>Yoplait, Yop                              |
| Griffe               | Signature d'une création originale. Le territoire de la griffe s'exprime par rapport à une compétence reconnue et un style.           | Yves Saint-Laurent,<br>Louis Vuitton,<br>Cartier                                              |

*D'après J.J. Cagarra (1990) "L'identité nominale du produit" Actes du 6<sup>ème</sup> congrès de l'association Française du Marketing.*

### ♦ Les principales orientations de la gestion de marque

- **Stratégie monomarque** : fait jouer les économies d'échelle (packaging, publicité, référencement de la distribution) mais comporte quelques risques :
  - ternir l'image
  - diversification ratée : impossibilité de vendre des produits différents sous une même marque
  - d'effet de mode : pour durer une marque doit s'appuyer sur des valeurs intemporelles.
- **Stratégie multimarques** : une marque pour chaque cible de clientèle.  
Stratégie coûteuse qui exige quelques précautions :
  - Ne choisir une marque-caution ou une marque-ombrelle qu'à condition que le standard de qualité et le positionnement soient comparables.
  - Avoir des équipes de commercialisation communes aux différentes marques pour éviter qu'elles ne se concurrencent entre elles.
  - Bien positionner chaque marque.

### ♦ Les consommateurs face aux marques

Lorsqu'on s'interroge sur le rôle joué par la marque au cours du processus d'achat, il semble que trois facteurs expliquent principalement les relations liant les consommateurs aux produits et à leurs marques :

- **la sensibilité aux marques** : un client est sensible aux marques s'il cherche des informations sur la marque et si cette dernière joue un rôle important dans la formation de ses choix.
- **La fidélité aux marques** : c'est l'attachement plus ou moins exclusif à une ou plusieurs marques au cours d'achats successifs.
- **Le caractère de l'achat** qui selon le cas, peut être exigeant, méthodique, réfléchi, impulsif...

### ♦ Le "capital-marque"

"C'est la valeur ajoutée par le nom d'une marque et récompensée par le marché sous forme de profits accrus ou de parts de marché élevées. Elle peut être vue par les clients et les membres du canal comme à la fois un actif financier et un ensemble d'associations et de comportements favorables".

*D.A. Aaker Managing brand equity New York Free Press 1991*

- <sup>3</sup>/<sub>4</sub> Pour conserver ce capital marque, pour en préserver l'image, les firmes doivent avoir une politique de communication conforme à l'image qu'elles souhaitent véhiculer. Ce sont les firmes leaders qui ont les dépenses publicitaires les plus fortes.

## 2.2.2. LE PRIX

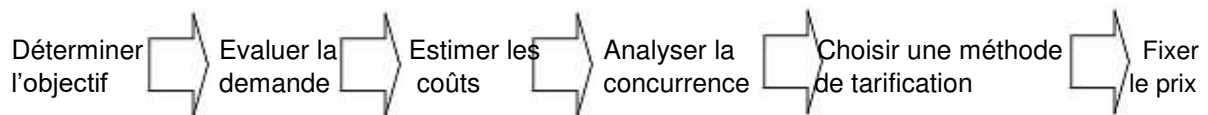
Toutes les entreprises doivent déterminer un prix de vente pour leurs produits et services.

Le prix est la seule variable du marketing mix qui génère des revenus. Toutes les autres variables n'engendrent que des dépenses pour l'entreprise. On saisit donc toute l'importance de la fixation des prix et de leur variation.

### 2.2.2.1. La fixation des prix

Quand elle lance un nouveau produit, s'attaque à un nouveau marché, répond à un appel d'offres, l'entreprise est confrontée à un problème de fixation de prix.

Pour fixer un prix, six étapes sont nécessaires :

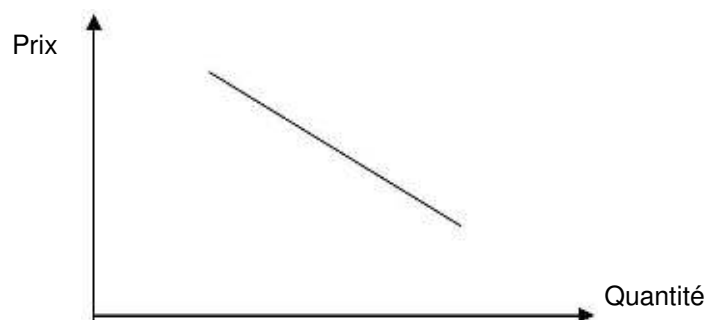


#### ♦ Objectifs

Toute entreprise doit d'abord clarifier l'objectif qu'elle s'efforce d'atteindre à travers sa tarification. Si la cible et le positionnement ont été clairement identifiés, le prix en découle logiquement.

##### • Objectif lié au volume

Les quantités vendues sont souvent une fonction inverse du prix proposé. Cette constatation provient de l'observation des courbes de demande en fonction du prix. Celles-ci ont en général la forme suivante :



Le prix proposé influence le volume des produits vendus. Cette influence est plus ou moins forte en fonction de l'élasticité (E) des ventes par rapport au prix.

$$e = \frac{\frac{D1-D0}{D0}}{\frac{P1-P0}{P0}}$$

D1 = demande période 1

D0 = demande période 0

P1 = prix période 1

P0 = prix période 0

Si  $|e| > 1$ , la demande est élastique, c'est à dire sensible au prix

Si  $|e| = 1$ , la demande est rigide : une modification du prix n'engendre pas une variation de la demande.

Si  $|e| < 1$ , la demande n'est pas sensible au prix

- **Objectif de rentabilité**

La rentabilité et le prix proposé sont liés par la relation :

$$R = PQ - CQ$$

R = Rentabilité ou profit

P = Prix

C = Coût unitaire

Q = Quantité vendue

Celle-ci montre qu'apparemment le profit est une fonction directe du prix. Toutefois, cette relation est beaucoup plus complexe, dans la mesure où le prix influence aussi la quantité vendue.

- **Objectif de gamme**

Le prix d'un produit peut avoir des conséquences sur les ventes d'autres produits de la gamme. Ainsi, la fixation du prix peut avoir pour objectif d'optimiser les ventes des produits d'une gamme (exemple : utilisation de *prix d'appel*).

- **Objectif d'image**

Au prix est souvent associé une image de qualité. La fixation d'un prix élevé peut donc avoir pour objectif, le maintien ou la création d'une image de produit de qualité.

## ♦ **Evaluation de la demande**

Plusieurs facteurs affectent la sensibilité de la demande par rapport au prix (valeur délivrée au produit par le consommateur, qualité perçue, connaissance des produits de substitution, facilité de comparaison, poids de la dépense dans le budget, poids du prix dans le coût total, ...). Aussi, dans la pratique il est difficile d'établir une véritable courbe de demande et donc d'apprécier, même approximativement, les variations de demande à la suite d'une variation de prix.

Pour évaluer la demande/prix, les entreprises procèdent à des études de « prix psychologique », sur la base d'un échantillon représentatif du marché du nouveau produit. Les personnes interrogées répondent aux questions suivantes :

- « au-dessus de quel prix n'achèteriez-vous pas ce produit car vous le jugeriez trop cher ? »
- « au-dessous de quel prix n'achèteriez-vous pas ce produit, car vous penseriez qu'il n'est pas de bonne qualité ? ».

En comparant les courbes de prix minima et maxima, on déduit le volume de demande (nombre de personnes considérant le prix comme acceptable) pour différents niveaux de prix.

### ♦ Estimation des coûts

Alors que la demande détermine souvent le prix plafond, les coûts induisent le prix plancher.

Rappelons les différentes distinctions établies par les praticiens en matière de coûts :

|                                              |                                                                   |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| <b>Coûts fixes (coûts de structure)</b>      | Insensibles aux variations de la production                       |
| <b>Coûts variables (coûts opérationnels)</b> | Sensibles aux fluctuations de la production                       |
| • <b>Coûts semi-variables</b>                | Comportent une partie fixe et une partie variable                 |
| • <b>Coûts proportionnels</b>                | Varient en relation directe avec les variations de la production  |
| <b>Coûts directs</b>                         | Attribués à la production de ce bien et de lui seul               |
| <b>Coûts indirects (communs)</b>             | Exposés pour produire plusieurs biens                             |
| <b>Coût moyen</b>                            | Obtenu en divisant le coût total par le nombre d'unités produites |
| <b>Coût marginal</b>                         | Coût d'une unité supplémentaire de produit.                       |

### ♦ Analyse de la concurrence

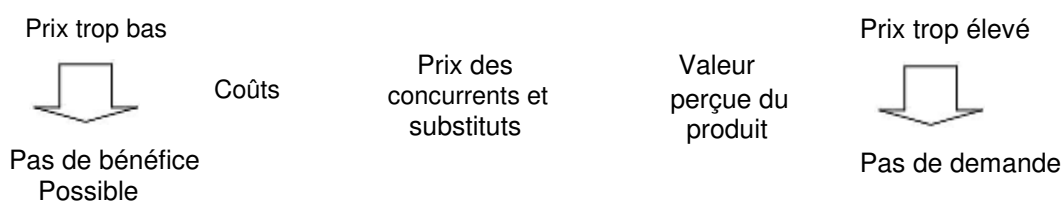
Entre le prix plafond issu de la demande et le prix plancher imposé par les coûts, les prix pratiqués par les concurrents constituent un troisième pôle de référence. Les méthodes utilisées sont les suivantes :

- relevés de prix
- analyse des tarifs
- enquêtes auprès des consommateurs.

La connaissance des valeurs perçues par les consommateurs des produits concurrents par rapport aux prix pratiqués par ceux-ci, oriente la politique de tarification de l'entreprise.

### ♦ Choix d'une méthode de tarification

Les facteurs-clés de la fixation d'un prix sont les suivants :



Les principales méthodes de tarification sont les suivantes :

- **coût + marge** : consiste à définir le prix à partir d'un taux de marque (marge) ajouté au coût total.
- **Taux de rentabilité souhaité** : déterminer le prix qui permet d'obtenir un taux de rentabilité donné, à partir d'un coût et d'un volume de vente attendu.
- **Prix du marché** : vendre plus cher, moins cher ou au même prix que le principal concurrent.
- **Prix de soumission** : dans une procédure d'appel d'offres ou d'adjudication, lorsque plusieurs entreprises sont en compétition pour obtenir un contrat, chacune d'entre elles soumet un prix fonction de son appréciation des soumissions des concurrents.

#### ♦ Le choix final

L'objectif des étapes précédentes était de réduire les fourchettes de prix acceptables. Il s'agit maintenant d'optimiser le prix final proposé par le marché en tenant compte de :

- la politique de prix adoptée par l'entreprise,
- l'influence des autres variables du marketing mix
- des réactions des autres intervenants (distributeurs, force de vente, pouvoirs publics)

### 2.2.2.2. Les différentes politiques de prix

Le prix final doit respecter les lignes directrices de la politique habituelle de l'entreprise en matière de tarification. Il s'agit d'adhérer à l'image de la firme perçue par les clients et à son positionnement vis-à-vis de la concurrence.

#### ♦ La politique d'écrémage

Elle consiste à fixer un prix relativement élevé de manière à ne toucher qu'une clientèle limitée, c'est à dire un segment du marché acceptant des prix élevés et réaliser ainsi des marges bénéficiaires confortables.

Cette politique convient :

- en phase de lancement d'un produit car les consommateurs sont moins sensibles au prix dans cette phase du cycle de vie.
- à une production restreinte ou quand les ressources financières de l'entreprise sont modestes (investissement commercial limité).

Cependant, cette politique freine l'augmentation des ventes (segment restreint). En outre elle incite les concurrents, attirés par l'espérance de marges substantielles, à s'installer sur le marché.

### ♦ La politique de pénétration du marché

Elle consiste à conquérir rapidement, une part importante d'un vaste marché, grâce à un prix bas, mais à l'aide d'une publicité intense et d'une politique de distribution de masse.

Le choix d'une telle politique se justifie quand :

- les ventes sont très sensibles au prix, même en période de lancement ;
- on peut réaliser des économies d'échelle sur les coûts unitaires ;
- on sait que le produit sera immédiatement menacé par une vive concurrence dès le lancement ;
- il n'existe pas de « marché d'élite ».

Par ce choix, l'entreprise élève des barrières face aux concurrents potentiels et acquière sur le marché une position de leader.

Cependant cette politique est très coûteuse, elle exige de gros investissements en production et en commercialisation.

### ♦ Politique de positionnement (à la valeur perçue)

De plus en plus d'entreprises fixent leur prix à partir de la valeur perçue du produit par le client. Cette approche est liée à la réflexion sur le positionnement.

L'entreprise élabore un positionnement en tenant compte d'une cible particulière et de la qualité du produit offert. Le positionnement choisi fournit une première indication de prix, l'entreprise calcule ensuite le volume qu'elle peut espérer vendre à ce prix, puis estime la capacité de production et l'investissement nécessaire ainsi que les coûts unitaires. Elle est alors en mesure d'évaluer le profit correspondant. Si celui-ci est suffisant, elle continue d'explorer le projet, sinon elle abandonne.

Cette méthode suppose que l'on connaisse bien la perception du produit par l'acheteur, non seulement dans ses dimensions économiques, mais également psychologiques.

## 2.2.2.3. Influence des autres variables du marketing mix

### ♦ Le prix et la variable produit

La plupart des entreprises fabriquent des gammes ou des lignes de produits différents. Or, selon les cas, ces produits sont complémentaires, indépendants ou concurrents, et la nature de la relation influence les choix en matière de prix.

Comment, dès lors, établir le prix des différents articles à l'intérieur d'une gamme donnée ?

Dans la pratique, plusieurs cas sont envisageables :

- prix de gamme

- options
- produits liés
- prix à double détente
- sous-produits
- prix par lots

#### ♦ **Prix et marque**

Le prix finalement choisi doit tenir compte de la marque (la notoriété à son prix) et de l'effort publicitaire consenti pour maintenir la notoriété de cette marque.

### 2.2.2.4. Réactions des autres intervenants

#### ♦ **Le prix et les distributeurs**

Le responsable commercial d'une entreprise de production impose plus ou moins son prix selon la politique des prix possibles chez le détaillant :

- ¾ Si le producteur est puissant, il impose un **prix conseillé** et le détaillant applique une marge prévue par le producteur ;
- ¾ Si les distributeurs disposent d'un pouvoir plus grand, le producteur applique parfois une politique de **prix discriminatoires** selon les canaux de distribution (commerçants traditionnels, GMS, grands magasins...). Cette pratique, bien qu'interdite par la loi Royer est fréquente dans la pratique car les producteurs ne veulent pas se priver des commandes des gros clients.

#### ♦ **Le prix et les consommateurs**

Les réactions de l'acheteur à un prix dépendent de sa perception du produit. Un acheteur est plus sensible au prix des produits chers ou qu'il achète fréquemment qu'à ceux qu'il n'achète qu'occasionnellement. En outre, il réagit moins au prix de vente qu'au coût total du produit.

Par ailleurs, en l'absence d'autre information, le prix constitue un repère pour évaluer le niveau de qualité d'un produit : plus le prix est élevé, plus la qualité est supposée haute.

#### ♦ **Le prix et les concurrents**

Toute entreprise qui fixe ou modifie un prix doit se préoccuper autant des réactions des clients que de celles des concurrents. Les réactions des concurrents sont d'autant plus vives que leur nombre est limité, que le produit est homogène et que les clients sont bien informés.

- sur certains marchés, les concurrents alignent leurs prix : guerre des prix. Le leader d'un marché est souvent la cible d'une guerre des prix déclenchée par d'autres entreprises soucieuses d'augmenter leur part de marché.
- Sur des marchés où les produits sont plus différenciés, chaque entreprise a plus de latitude puisque les critères d'achats des clients sont

nombreux (service, qualité, sécurité...), rendant l'acheteur moins sensible au prix.

### 2.2.2.5. Les variations de prix

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

#### ♦ Les réductions commerciales ou financières :

- Les **escomptes** : correspond à une réduction dont bénéficie le client qui paie comptant.
- Les **remises** :
  - *pour quantité* : réduction consentie pour un volume d'achat important.
  - *Fonctionnelles* : offertes en échange de la prise en charge d'une activité qui reviendrait normalement au vendeur.
- Les **rabais** : réductions accordées pour des raisons particulières : articles de second choix, fins de série, invendus, défaut dans la marchandise...
- les **soldes** : réduction de prix consentie à un acheteur qui achète hors saison. Les soldes permettent d'entretenir une activité régulière tout au long de l'année.

#### ♦ Les prix promotionnels

Une entreprise peut être amenée à baisser temporairement ses prix. Les prix promotionnels revêtent de multiples formes :

- articles à prix coûtant
- offres spéciales
- offres de remboursement
- crédit gratuit

#### ♦ Les prix discriminatoires

Cette méthode consiste à moduler les prix selon la demande. Le prix discriminatoire, très réglementé, peut prendre plusieurs formes :

- **discrimination entre les clients** : tous ne paient pas le même prix pour un produit ou un service donné ;
- **discrimination entre les produits** : prix différents pour des versions légèrement modifiées d'un même article ;
- **discrimination d'image** : un même produit vendu sous des marques et à des prix différents ;
- **discrimination selon la place** : les différences dans la demande pour les diverses places, font varier leur prix ;
- **discrimination en fonction du temps** : au cas où la demande d'un produit varie en fonction de son cycle de vie, des saisons, des jours, des heures.

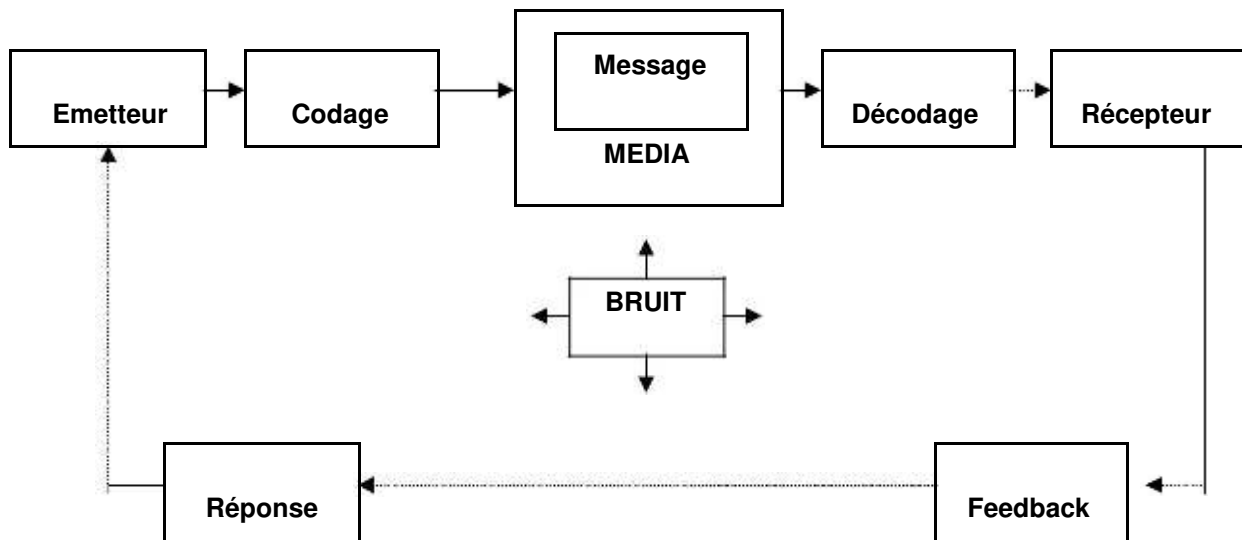
<sup>3/4</sup> Parfois, des entreprises pratiquent plusieurs formes discriminatoires simultanément. Cependant le recours à ces méthodes qui supposent une parfaite connaissance de la segmentation, doit bien sûr se faire dans le respect de la loi et ne pas créer un mécontentement au sein de la clientèle qui serait préjudiciable à la progression des ventes.

Le **yield management** qui généralise les modulations tarifaires, a pour objectif de lisser la demande tout en augmentant le volume des ventes.

## 2.2.3. LA COMMUNICATION

### 2.2.3.1. Le processus de communication

Pour communiquer efficacement, il faut comprendre les différents éléments du processus de communication.



### 2.2.3.2. Les étapes de l'élaboration d'un plan de communication

#### ♦ rédaction de la stratégie de la communication

- Définition des objectifs et rappel du rôle de la communication dans le mix de l'annonceur (notoriété, attrait, préférence, éliminer un frein, améliorer l'image...
- Caractéristiques des cibles de communication :
  - définition de la cible : on distingue généralement le *cœur de cible* (personnes directement concernées) de la *cible secondaire* constituée par les influenceurs (prescripteurs, leaders d'opinion)
  - attitude de la cible à l'égard du produit ou de la marque...
- Caractéristiques de la concurrence.
- Rappel des principales contraintes : financières, légales...

#### ♦ Rédaction de la stratégie créative

- Contenu du message : trouver un thème, un axe, une idée de nature à motiver la cible visée.
- Structure du message : dans quel ordre faut-il présenter les arguments ? Doit-on délivrer un message à sens unique ou à double sens ? Doit-on conclure ?
- Format du message : sélection des mots, du ton de voix, du rythme pour un spot radio ; taille du titre, du texte, de l'image, de la couleur pour une affiche...
- Source du message : la crédibilité de la source renforce l'efficacité du message.

### 2.2.3.3. Les principales techniques de communication

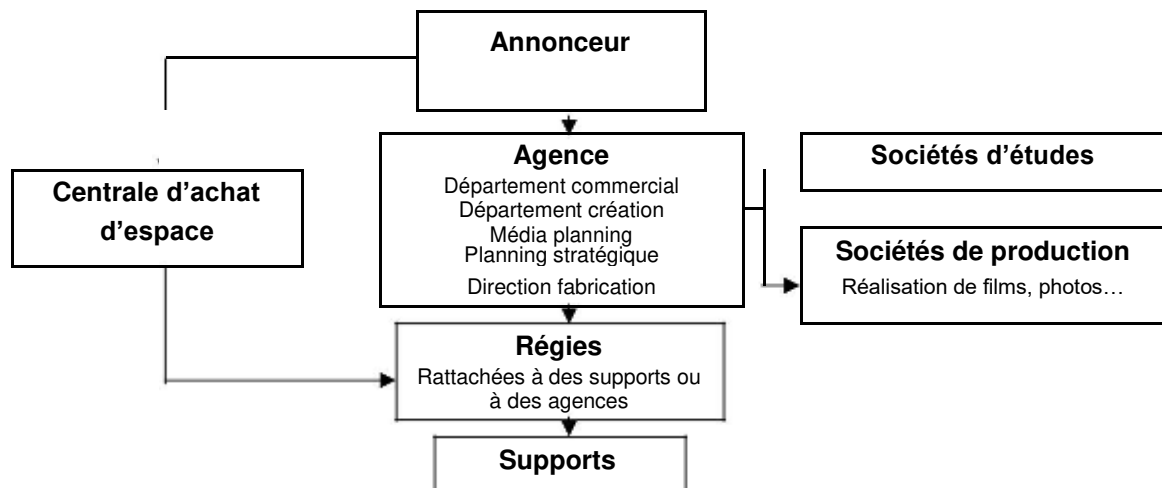
- La publicité média
- La promotion des ventes
- Le parrainage : sponsoring et mécénat
- Le marketing direct
- Les relations publiques

#### 2.2.3.3.1. La publicité média

##### ♦ Définition

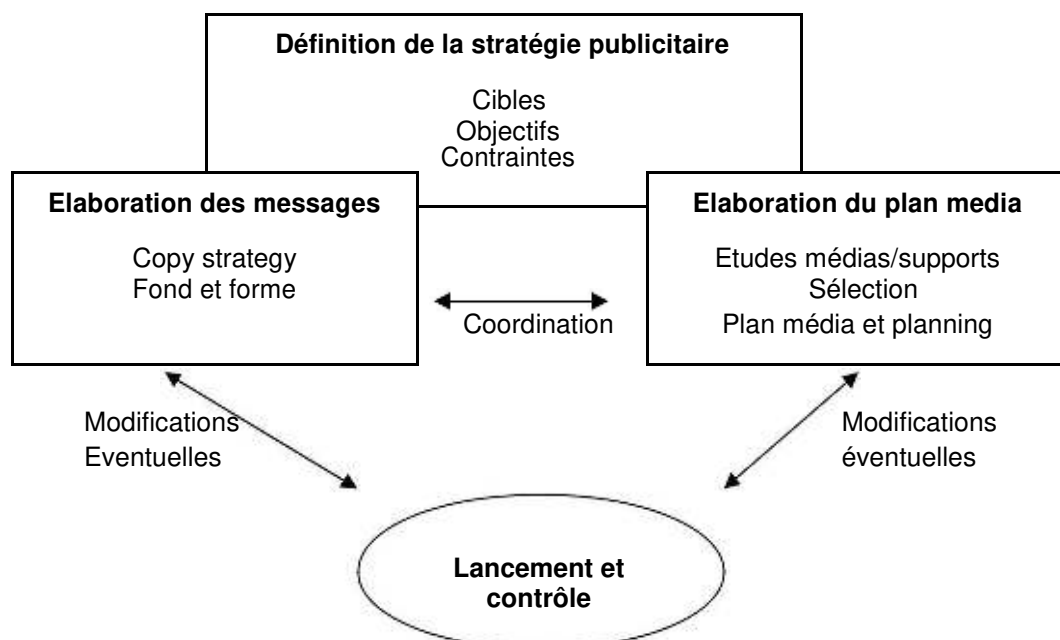
On appelle publicité toute forme de communication interactive utilisant un support payant mis en place pour le compte d'un émetteur identifié en tant que tel.

##### ♦ Les partenaires de la publicité



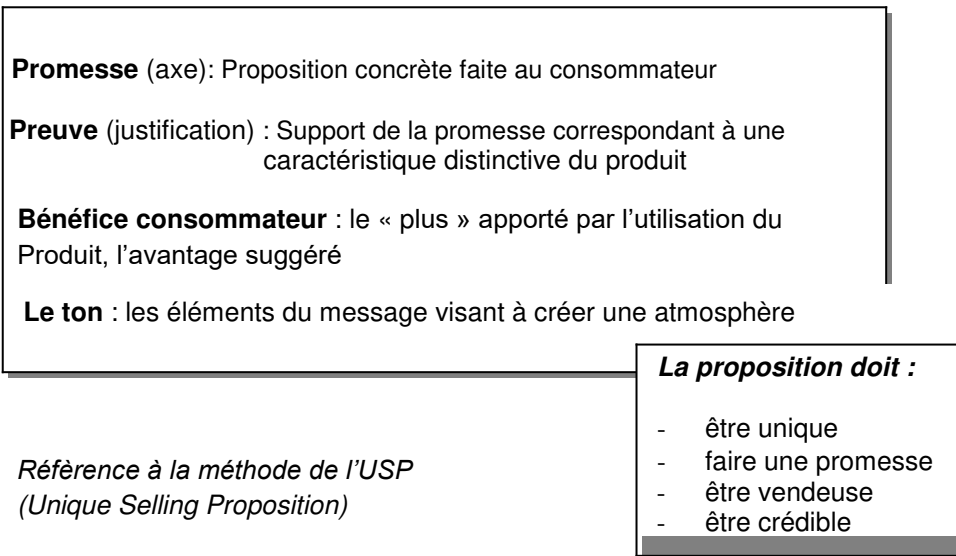
##### ♦ Les principales étapes d'élaboration d'une campagne publicitaire

#### 1 Démarche générale



## 2 Elaboration des messages

- **La copie stratégie :**



- **L'annonce publicitaire**

Elle se compose de plusieurs éléments qui peuvent être visuels, écrits ou sonores. Les principaux éléments sont : l'accroche, les titres et sous-titres, le texte (body copy), le slogan, la marque, le logo et la signature publicitaire (base line).

## 3 Elaboration du plan média

- **Définition**

C'est la combinaison optimale de médias (famille de supports homogènes) et de supports (tout vecteur de communication publicitaire susceptible d'avoir une audience) qui, compte tenu des moments de passage des messages, permet d'atteindre la majeure partie de la cible visée au moindre coût, avec une dose de répétition par individu.

- **Le choix des médias et des supports**

Le choix des médias comprend plusieurs étapes :

- Elimination des médias indisponibles (médias interdits, médias saturés ou médias inadaptés)
- Evaluation des médias possibles et choix d'un média de base en fonction du produit, des habitudes de la cible en matière d'information, du message et du coût.
- Etude et évaluation de différentes combinaisons possibles entre le média de base et d'autres médias.

Le choix des supports s'effectue selon différents critères qualitatifs et quantitatifs :

| Critères qualitatifs             | Définitions et commentaires                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nature du message                | Qualités nécessaires à l'expression : style artistique ou purement informatif, couleurs, formats disponibles...                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Sélectivité                      | Adéquation des caractéristiques sociodémographiques, géographiques, en termes de styles de vie... de l'audience du support par rapport à la cible visée.                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Styles de vie                    | Evaluation qualitative des médias en fonction des profils de styles de vie. Le C.C.A. relie ainsi chaque style de vie à des supports. Il distingue par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>- les supports « moralistes » pour la famille des « utilitaristes » sensibles aux valeurs intangibles et aux grands principes</li> <li>- les supports « de l'imaginaire » pour la famille des « décalés »</li> </ul> |
| Nature du produit                | Adéquation entre la nature du produit et celle du support                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Probabilité de perception        | Probabilité pour que le message soit perçu par la cible                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Contexte du support              | Ambiance de perception du message, caractéristiques générales du support : qualités typographiques, doctrine politique, place accordée aux faits divers, prestige, opinions exprimées, crédibilité accordée, couverture géographique.                                                                                                                                                                                        |
| Degré de saturation publicitaire | Liaison entre le volume de publicité dans le support et la qualité de l'espace                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Concurrents                      | Nature des messages, importance des investissements, types de supports choisis.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| Critères quantitatifs | Définitions et commentaires                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Audience              | Nombre de personnes qui lisent un exemplaire de presse ou qui voient ou écoutent une émission ou un film.                                                                                                                                                      |
| Audience cumulée      | Mesure de l'audience sur plusieurs périodes successives et évaluation de la fidélité au cours d'une période déterminée.                                                                                                                                        |
| Audience moyenne      | Moyenne des audiences enregistrées pendant une période déterminée                                                                                                                                                                                              |
| Audience utile        | Personnes faisant partie à la fois de l'audience d'un support et de la cible visée.<br>Taux de couverture = ( audience utile / population cible ) x 100                                                                                                        |
| Echelle de puissance  | Classement décroissant des supports en fonction de l'importance de l'audience utile                                                                                                                                                                            |
| Echelle d'affinité    | Classement décroissant des supports en fonction de l'adéquation entre la cible visée et l'audience<br>Taux d'affinité = ( audience utile / audience du support ) x 100                                                                                         |
| Stabilité             | Constance du taux de couverture dans le temps (d'une semaine à l'autre, d'une saison à l'autre)                                                                                                                                                                |
| Répétition            | Nombre de fois où le même message est perçu par une personne appartenant à la cible.                                                                                                                                                                           |
| Contact               | Rencontre entre le support et une personne appartenant à la cible se traduisant par une Occasion De Voir (ODV) ou d'Entendre (ODE) le message.                                                                                                                 |
| Echelle d'économie    | Classement des supports en fonction de leur coût aux 1000 contacts utiles (contact avec des personnes qui appartiennent à la cible visée par l'annonceur)<br>Coût pour 1000 contacts utiles (CPMU) =<br>(Coût de l'espace publicitaire / audience utile) x 100 |

- **Le plan des supports**

Il doit préciser :

- La combinaison des supports sélectionnés
- Le nombre d'insertions ou de passages dans chaque support
- Le rythme de passage et le déroulement dans le temps
- Le budget.

## 2.2.3.3.2. Les techniques promotionnelles

### ♦ Définition

Ensemble de techniques qui consistent à ajouter temporairement un avantage supplémentaire à un produit (bien ou service) dans le but de stimuler la demande en augmentant le rythme ou le niveau des achats.

### ♦ Les principales stratégies promotionnelles

Elles varient selon la cible :

| Cibles                  | Stratégies                          |
|-------------------------|-------------------------------------|
| Acheteur final          | Faire essayer, réacheter, fidéliser |
| Réseau de distributeurs | « Pousser » le produit              |
| Force de vente          | Stimuler l'effort commercial        |

### ♦ Les principales techniques promotionnelles

- Pour les fabricants en direction des réseaux de distributeurs :
  - promotions à l'égard du réseau pour faire référencer le produit
  - réduction de prix
  - présentoirs
  - animations sur les lieux de ventes
- Pour les détaillants en direction des consommateurs :
  - produits d'appel (GSA)
  - cartes de fidélité
  - couponnage
  - offre de remboursement
  - cadeaux, échantillons
  - loteries et concours

#### 2.2.3.3.4. Les techniques de parrainage : Sponsoring et Mécénat

|              | <b>SPONSORING</b><br><i>Optique commerciale</i>                                                           | <b>MECENAT</b><br><i>Optique sociale</i>                                                    |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| STRATEGIE    | Stratégie économique de la valorisation commerciale de la marque ou des produits :<br><i>Faire vendre</i> | Stratégie institutionnelle de valorisation sociale de l'entreprise :<br><i>Faire valoir</i> |
| OBJECTIF     | Création de liens entre une marque ou un produit et un événement médiatique                               | Recherche d'une identité pour la firme en tant qu'institution                               |
| MESSAGE      | Marketing                                                                                                 | Civique                                                                                     |
| PUBLIC       | Consommateurs potentiels<br>Personnel                                                                     | Communauté témoin                                                                           |
| EXPLOITATION | Mise en valeur commerciale directe de l'événement : avant, pendant et après son apparition.               | Mise en valeur « spirituelle », discrète, à faible intention commerciale.                   |
| RETOMBEES    | A court et moyen terme.                                                                                   | A moyen et long terme.                                                                      |
| DOMAINE      | Sport, Sponsoring d'émissions                                                                             | Culturel, humanitaire, technique                                                            |

#### 2.2.3.3.4. Le marketing direct

##### ♦ Définition

Le marketing direct est une forme particulière de la démarche marketing, à l'intersection de la communication et de la distribution (sous certaines formes on parle de ventes relationnelles) et qui se caractérise par :

- L'utilisation de bases de données permettant d'établir des contacts personnels et différenciés (personnalisés) entre l'entreprise et ses clients prospects ;
- Le recours à toute technique de communication qui ait pour effet :
  - de susciter une réponse immédiate ou du moins à court terme,
  - de fournir à la cible visée les moyens de transmettre directement cette réponse à l'entreprise.

##### ♦ La constitution d'un fichier

Le fichier est une liste de noms et de coordonnées de personnes physiques ou morales, classés selon différents critères (géographique, par profession...).

Les fichiers peuvent être :

- Internes à l'entreprise : clients existants, contacts
- Externes : obtenus gratuitement, achetés ou loués. En France, ils sont fournis principalement par France Télécom, l'INSEE, les revues et annuaires professionnels, organismes et syndicats professionnels et des sociétés spécialisées.

### ♦ Les domaines d'utilisation

- La prospection de nouveaux clients
- La vente directe (voir § 2.2.4. La distribution)
- Le suivi des ventes
- La fidélisation de la clientèle

### ♦ Les outils du marketing direct

- Le *mailing* (publipostage) : envoi postal d'une enveloppe, d'une lettre, d'un coupon-réponse, d'un catalogue... Parfois des annonceurs différents groupent leurs envois destinés aux mêmes cibles, on parle de *bus-mailing*
- Le *phoning* : contact téléphonique avec un prospect pour lui présenter un produit
- Le *faxing* : envoi d'un message par télécopie à une clientèle d'entreprises
- Le *e-mailing* : envoi d'un message par messagerie électronique

## 2.2.3.3.5. Les relations publiques

### ♦ Définition

Ensemble des activités de communication et d'information mises en œuvre par une entreprise :

- soit à l'intérieur de l'entreprise (*RP internes*) pour instaurer et développer un climat de confiance, renforcer la cohésion entre ses différentes composantes, affirmer la culture d'entreprise, motiver les salariés...
- soit à l'extérieur de l'entreprise (*RP externes*) pour développer de bonnes relations entre l'entreprise et ses différents publics : clients, prescripteurs, fournisseurs, représentants des collectivités locales, presse... Elle crée ainsi un capital de sympathie et renforce son image.

### ♦ Les outils des relations publiques

Les outils utilisés diffèrent selon le public concerné :

- Pour les cibles internes : journal d'entreprise, livret d'accueil des nouveaux embauchés, organisation de cérémonies, de tournois sportifs, repas de fin d'année, arbre de Noël...
- Pour les cibles externes : lettres d'information, visites d'entreprises, journées portes ouvertes, communiqués et conférences de presse, plaquettes de présentation de l'entreprise...

## 2.2.4. LA DISTRIBUTION

### 2.2.4.1. Définition d'un circuit de distribution

« On appelle circuit de distribution l'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. »

*Louis Stern et Fred Sturdivant, Harvard Expansion, printemps 1988*

### 2.2.4.2. Choix stratégiques de distribution

#### ♦ Définition des objectifs et des contraintes

L'objectif d'un circuit de distribution se détermine à partir du niveau de services souhaité par le client et la dispersion des attentes selon les segments du marché (choix, délai, crédit, livraison, installation, réparation...). Le choix des segments et celui des circuits sont étroitement liés.

Chaque producteur doit ensuite concevoir ses objectifs de distribution à partir des principales **contraintes** :

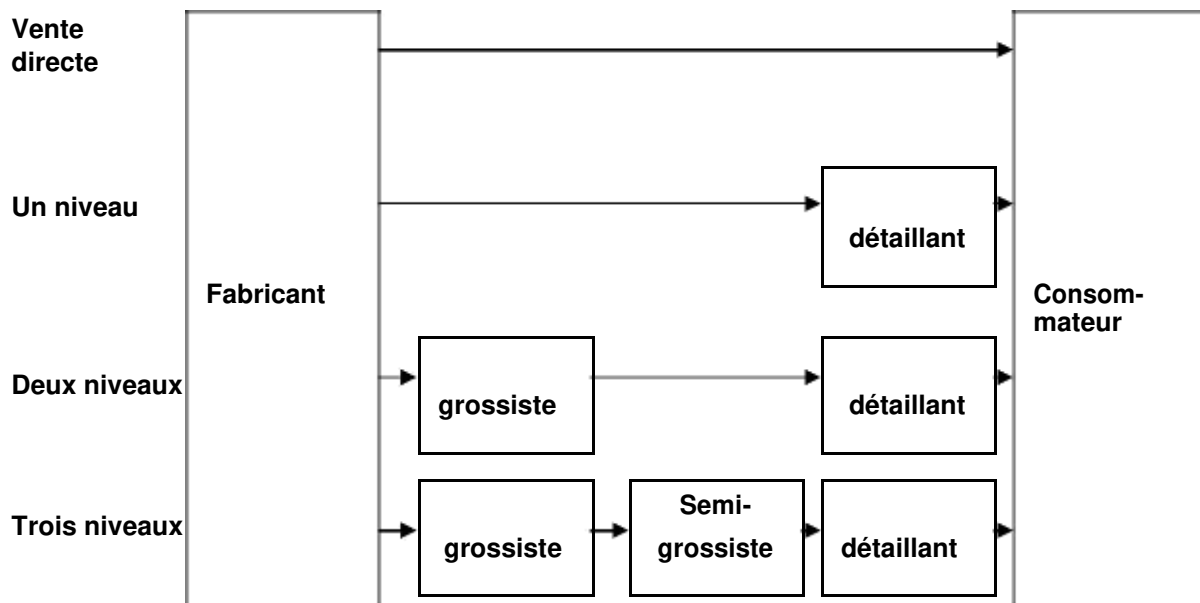
- **liées aux produits** : durée de vie, volume, degré de standardisation, technicité, valeur...
- **liées aux caractéristiques des intermédiaires** : tous les intermédiaires n'ont pas les mêmes aptitudes à assumer le transport, la promotion, le stockage, le contact avec le client...
- **légales** : le *refus de vente* est interdit. Un producteur ne peut pas refuser a priori de livrer un intermédiaire qui a passé une commande. La pratique des *conditions discriminatoires de vente* et des différences abusives de prix appliquées d'un client à l'autre est prohibée. Enfin quelques circuits sont obligatoires pour certains biens : les produits pharmaceutiques par exemple.
- **liées aux habitudes** et au comportement d'achat des consommateurs

#### ♦ Choix d'un circuit de distribution

Le **circuit de distribution** est caractérisé par sa longueur, c'est à dire le nombre de niveaux qu'il comporte correspondant au nombre d'intermédiaires.

Le **canal de distribution** est une catégorie d'intermédiaires au sein du circuit.

La tendance est au raccourcissement des circuits de distribution. La vente directe par Internet, même si elle ne tient pas actuellement toutes ses promesses de développement, est quand même en plein essor. N'oublions pas que la France reste le pays pionnier du commerce électronique grâce au Minitel.



#### ♦ Choix de l'intensité de la couverture de distribution

Le nombre d'intermédiaires qu'il convient d'utiliser pour chaque niveau de distribution est fonction du degré de couverture du marché visé par l'entreprise. On peut imaginer trois types de couverture :

- **la distribution intensive** a pour objectif de saturer le plus vite possible les marchés potentiels en étant présent dans un maximum de points de vente.
- **la distribution sélective** a pour objectif de limiter le nombre de détaillants pour établir des relations de coopération plus fortes et éviter de disperser son effort.
- **la distribution exclusive** a pour objectif de réserver la distribution à quelques points de ventes spécialisés, pour conserver un meilleur contrôle des intermédiaires et garder au produit une image de prestige.

#### ♦ Choix du mode de sollicitation des consommateurs : stratégie « push » ou stratégie « pull »

- La stratégie « **push** » a pour objectif de pousser le produit efficacement dans le canal. Pour cela, le fabricant stimule son réseau de distribution en offrant de bonnes conditions d'achat (remises, ristournes...) et/ou une assistance technique (merchandising par exemple).
- La stratégie « **pull** » vise à tirer la vente du produit par la demande du consommateur. Face à cette exigence, on postule que le distributeur ne peut pas ne pas référencer le produit. Une telle politique suppose que de gros efforts de communication soient consentis afin de sensibiliser la cible.

### 2.2.4.3. Choix tactiques de distribution

#### ♦ Le choix d'une implantation

##### • Critères quantitatifs :

- f* **taux de DN** (Distribution Numérique) : pourcentage des magasins détenteurs de la marque de façon habituelle.
- f* **taux de DV** (Distribution Valeur) : pourcentage du chiffre d'affaires total de la famille de produits concernés réalisé par les magasins qui référencent la marque. Ceci constitue une indication du potentiel de vente des magasins qui détiennent la marque.
- f* **zone de chalandise** : zone d'attraction commerciale du point de vente dont il possible d'évaluer le potentiel de vente par des courbes isochrones ou par des courbes isométriques (courbes reliant des points situés à des temps de trajet (ou des distances en km) identiques du point de vente.
- f* **Chiffre d'affaires prévisionnel**

##### • Critères qualitatifs :

- f* **La situation géographique** : le distributeur recherche des pôles d'attraction (rues piétonnières, accès aisé, possibilité de parking...
- f* **l'image du point de vente** : une fois le point de vente ouvert, on s'assure que la clientèle correspond bien à celle visée et qu'elle est satisfaite des prestations fournies. Pour ce faire, on a souvent recours à un baromètre d'image.
- f* **le niveau de service** : Le tableau ci-dessous présente une liste de services pouvant être offert par un point de vente.

| Services antérieurs à l'achat                                                                                                                                | Services postérieurs à l'achat                                                                                                 | Services annexes                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Commandes par téléphone, e-mail ou fax acceptées<br>2. Information consommateur<br>3. Décor intérieur<br>4. Salles d'essayage<br>5. Heures d'ouverture... | 1. Livraison<br>2. Paquets cadeau<br>3. Finitions<br>4. Retours<br>5. Sur mesure<br>6. Installation<br>7. Initiales gravées... | 1. Paiement par chèque ou CB<br>2. crédit<br>3. Parking gratuit<br>4. Restaurant<br>5. Toilette<br>6. SAV réparation<br>7. Décoration<br>8. Garderie... |

##### • Les étapes de la conquête de la distribution

1. Identifier les types de points de vente les plus lourds en DV ;
2. Choisir parmi ceux-ci les enseignes les plus dynamiques pour la famille de produits concernée ;
3. Entamer la négociation au niveau des centrales puis éventuellement les poursuivre au niveau régional ;
4. Se faire référencer point de vente par point de vente.

## ♦ Le merchandising

On désigne généralement sous le nom de merchandising (marchéage), l'ensemble des techniques destinées à améliorer la présentation des produits dans un espace de vente.

### • L'assortiment

L'ensemble des articles qu'offre un magasin à sa clientèle constitue l'assortiment.

*f* **la largeur** de l'assortiment exprime le nombre de modèles différents, pour un article donné.

*f* **la profondeur** indique que pour chaque modèle, existe un choix riche en coloris, dessins, tailles...

**CLASSEMENT DES FORMES DE COMMERCE SELON LEUR ASSORTIMENT**

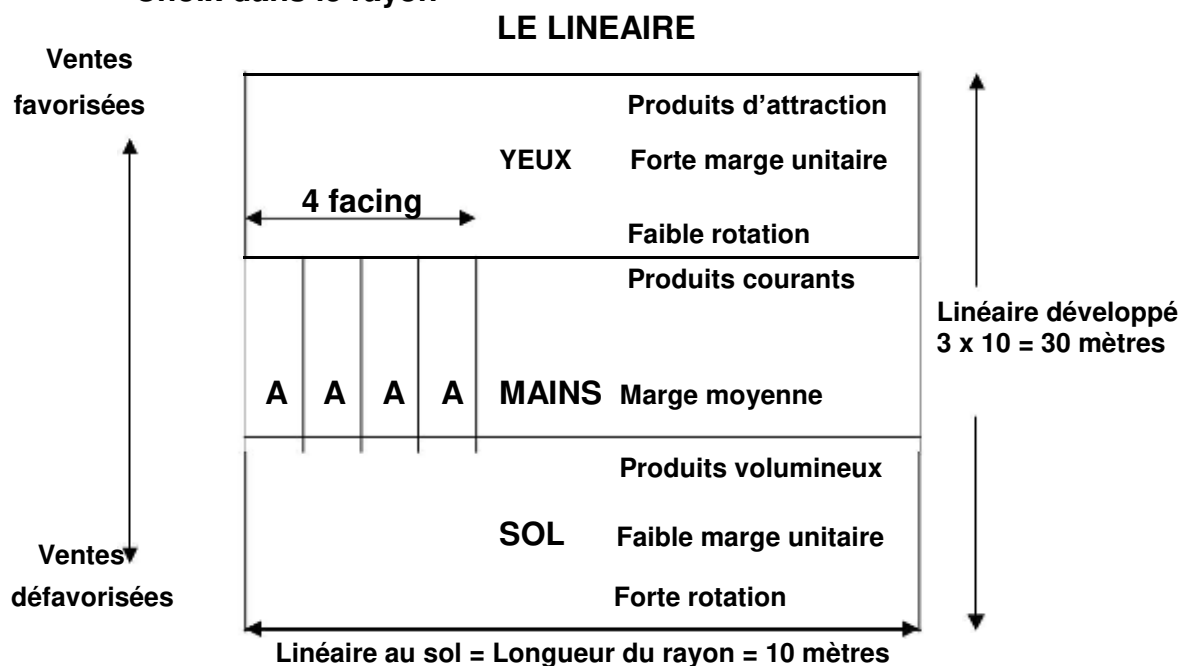
| Largeur \ Profondeur | Assortiment étroit                                                                                                    | Assortiment large                                                                   |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Peu de choix         | Magasins de dépannage, petit commerce de proximité, supérettes, stations services<br>(300 à 400 références homogènes) | Magasins populaires, supermarchés, Catalogues de VPC<br>(7000 à 10000 réf. variées) |
| Beaucoup de choix    | Magasins spécialisés<br>(1000 à 5000 réf. homogènes)                                                                  | Hypermarchés<br>Grands magasins<br>(10000 à 300000 réf. variées)                    |

$\frac{3}{4}$  L'assortiment choisi pour le point de vente doit être en cohérence avec la clientèle ciblée, la politique de prix et de marges du point de vente et la politique de marque de l'enseigne.

### • Le choix du rayon

Le choix du rayon revient à définir l'univers de concurrence dans lequel on veut positionner le produit. Il faut tenir compte de la fréquentation du rayon par les consommateurs.

#### • Choix dans le rayon



## 2.2.4.4. La force de vente

La force de vente est constituée par l'ensemble du personnel commercial chargé de la vente et de la stimulation de la demande.

### ♦ La composition de la force de vente

L'AFNOR distingue une vingtaine d'employés commerciaux : Directeur commercial, Directeur des ventes, représentant, animateur des ventes, prospecteur, Conseiller commercial, chargé d'affaires, Ingénieur technico-commercial...

### ♦ La mise en place d'une force de vente

#### • Les objectifs assignés aux vendeurs

Les objectifs assignés à la force de vente doivent prendre en considération la nature des marchés visés par l'entreprise et le positionnement recherché sur chaque marché.

L'activité de vente n'est que l'une des tâches d'un représentant par exemple.

Un vendeur peut prendre en charge de nombreuses activités :

- *la prospection* : découvrir de nouveaux clients
- *la communication* : transmettre à la clientèle des informations relatives aux produits de l'entreprise
- *la vente* : approche du client, présentation commerciale, réponses aux objections et conclusion
- *le service* : conseil, assistance technique ou financière
- *la fidélisation* de la clientèle en proposant une offre complémentaire
- 

<sup>3/4</sup> Il importe par conséquent de spécifier la façon dont les vendeurs répartiront leur temps et leur spécifier des objectifs réalistes, compréhensibles et motivants.

#### • Structure de la force de vente

Les principales formes d'organisation d'une force de vente sont les suivantes :

- f* structure par secteurs : chaque représentant travaille dans un secteur géographique à l'intérieur duquel il vend la gamme complète des produits de l'entreprise.
- f* structure par produits : la spécialisation de la force de vente par produits est particulièrement judicieuse lorsque les produits sont techniquement complexes, hétérogènes ou très nombreux.
- f* structure par marchés : la force de vente est organisée par type de clientèle. Les clients sont alors classés selon le secteur d'activité, la taille, le volume d'achat ou l'ancienneté des contacts commerciaux.

#### • Taille de la force de vente

Après avoir défini sa stratégie et sa structure, l'entreprise est en mesure de fixer la taille de sa force de vente. Celle-ci constitue un atout parmi les plus productifs, mais aussi les plus coûteux. La plupart des entreprises fixent le nombre de vendeurs dont elles ont besoin à partir d'une analyse de la charge de travail.

## ♦ Gestion d'une force de vente

### • Recrutement et sélection des représentants

Selon Mayer et Greenberg, deux traits de personnalité caractérisent le vendeur :

- *l'empathie* : faculté de se mettre dans la peau de son client, capacité de contact
- *le ressort personnel* : motivation, ambition, dynamisme...

Les aptitudes demandées diffèrent selon la nature des tâches et selon les rôles attribués aux vendeurs : *aptitudes intellectuelles, aptitudes affectives et endurance physique.*

### • Statuts de la force de vente

La force de vente peut appartenir exclusivement à l'entreprise (vendeur salarié ou VRP exclusif), ou travailler également pour d'autres entreprises (VRP multiscarte, agent commercial appartenant à une entreprise indépendante ou vendeur en contrat de service).

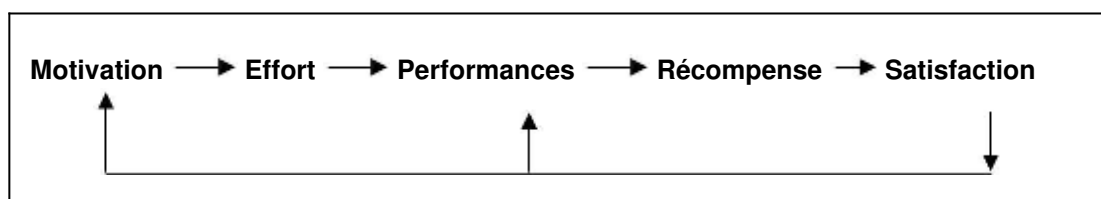
La force de vente sous-traitée se développe actuellement en vue de maîtriser les coûts commerciaux et développer une certaine réactivité pour des missions commerciales ponctuelles.

Les grandes entreprises qui disposent de ressources financières suffisantes et qui souhaitent diriger et contrôler la force de vente pour atteindre des objectifs précis, optent plutôt pour une force de vente en propre.

### • Motivation des représentants

Dans toute force de vente, il existe des individus qui travaillent au maximum de leurs possibilités sans avoir besoin d'être stimulés (vocation). Mais la plupart des autres doivent être encouragés, surtout lorsqu'un effort de vente créatif est exigé.

Trois chercheurs américains Churchill, Ford et Walker ont étudié les facteurs qui sous-tendent la motivation des vendeurs. Ils les structurent ainsi :



En d'autres termes, plus un vendeur est motivé, plus il s'investit dans son travail et meilleures sont ses performances. Il est alors mieux récompensé donc satisfait et motivé à poursuivre ses efforts.

La stimulation de la motivation peut revêtir de nombreux aspects :

- la rémunération : fixe, commission, primes
- intéressement au chiffre d'affaires
- avantages en nature
- information et formation
- récompenses diverses associées à des concours, challenges ou événements...

*Cependant c'est souvent la mobilisation de la FDV par une animation efficace, la définition d'objectifs et de systèmes de contrôle judicieux qui permettent d'obtenir les meilleures performances.*

## LES PRINCIPAUX CONCEPTS DU MARKETING

| Concepts                        | Définitions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Annonceur</b>                | Entreprise qui a l'initiative et pour le compte de laquelle une publicité est réalisée.                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Assortiment</b>              | Eventail de produits mis à la disposition des consommateurs par un distributeur.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Attitude</b>                 | Sentiment construit par un consommateur vis-à-vis d'un produit ou d'une marque à partir des connaissances qu'il en a (composante cognitive), des émotions qu'il ressent (composante affective) et de ses intentions (composante intentionnelle).                                                                                                                                   |
| <b>Audience</b>                 | Nombre de lecteurs, d'auditeurs, de spectateurs, touchés par un médium.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Besoin</b>                   | Tension d'origine psychologique ou physique ressentie par un individu exigeant une consommation.                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Cannibalisation</b>          | Situation d'un produit qui concurrence un autre produit au point de prendre peu à peu sa place sur le marché.                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Chaîne volontaire</b>        | Association de commerçants indépendants destinée à réaliser en commun les achats et la vente de leurs produits dans un souci de compétitivité.                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Cible</b>                    | Segment (portion de clientèle) que l'entreprise a choisi de viser.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Circuit de distribution</b>  | Parcours suivi par un produit du fabricant au consommateur. Le canal de distribution est une catégorie d'intermédiaires au sein du circuit.                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Conditionnement</b>          | Enveloppe matérielle du produit qui détermine la quantité minimale de vente. Exemple : eau conditionnée en bouteille de 2l, 1.5l, 0.5 l ...                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Copie stratégie</b>          | « Cahier des charges » réalisé par l'annonceur et servant de base à la conception du message publicitaire.                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Couponnage</b>               | Technique promotionnelle utilisant un coupon-réponse. Le coupon est renvoyé à l'émetteur après mention de coordonnées ou après utilisation d'une réduction de prix.                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Coût d'achat</b>             | = prix d'achat + frais d'achat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Critères de segmentation</b> | Paramètre utilisé pour découper le marché en segments homogènes. Les critères les plus fréquemment utilisés sont : <ul style="list-style-type: none"> <li>- les critères socio-démographiques (âge, sexe, C.S.P.)</li> <li>- les critères psychologiques (personnalités, styles de vie)</li> <li>- les critères comportementaux (fréquences d'utilisation d'un produit)</li> </ul> |

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | - les critères par avantage (avantage-prix, avantage-image ...)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>C.S.P.</b>                 | <p>Catégories socio-professionnelles. Huit catégories sont le plus fréquemment utilisées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- exploitants agricoles</li> <li>- artisans, commerçants et chefs d'entreprise</li> <li>- cadres et professions intellectuelles supérieures</li> <li>- professions intermédiaires</li> <li>- employés</li> <li>- ouvriers</li> <li>- retraités</li> <li>- autres personnes sans activités</li> </ul> |
| <b>Culture</b>                | la culture est l'ensemble des habitudes et des aptitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société. Cela comprend tout à la fois des connaissances, des croyances, des savoir-faire, des valeurs et des normes.                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Cycle de vie</b>           | Représentation graphique du chiffre d'affaires en fonction du temps permettant d'identifier quatre phases caractéristiques de la vie d'un produit : le lancement, la croissance, la maturité et le déclin.                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Demande</b>                | La demande du marché relative à un produit est le volume total qui serait acheté par une catégorie de clientèle donnée, au cours d'une période donnée, dans des conditions d'environnement donné (pouvoir d'achat par ex) et en réponse à des actions marketing données.                                                                                                                                                                   |
| <b>Démarche marketing</b>     | Attitude de recherche, d'analyse, de remise en question constante, d'écoute du marché et de son environnement pour mieux s'y adapter.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Désir</b>                  | Volonté d'acquérir un bien pour remédier à l'état de tension créé par un besoin.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Diagnostic</b>             | Bilan des opportunités et menaces (résultant de l'analyse externe) ainsi que des forces et des faiblesses (résultant d'une analyse interne) d'un produit (gamme, ligne) ou d'une entreprise.                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Distribution exclusive</b> | Le fabricant confie à un distributeur (ou à une catégorie de distributeur) la diffusion de ses produits dans une zone géographique et pour une durée déterminée à l'exclusion de tout autre.                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Distribution intensive</b> | Le fabricant recherche la participation exhaustive des distributeurs de façon à couvrir le plus complètement et le plus rapidement le marché.                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Distribution sélective</b> | La distribution est assurée par des entreprises sélectionnées par le fabricant sans leur conférer l'exclusivité territoriale.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>D.N.</b>                   | Distribution numérique : pourcentage de magasins détenteurs d'une marque de façon habituelle.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>D.V.</b>                   | Distribution valeur : part dans le chiffre d'affaires du marché de référence réalisée par les magasins vendeurs de la marque étudiée. Ceci constitue un indicateur du potentiel de vente des magasins qui                                                                                                                                                                                                                                  |

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | détiennent la marque.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Echantillon</b>          | Sous-ensemble représentatif d'une population mère sur lequel s'effectue une étude, une enquête, un sondage.                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Economie d'échelle</b>   | Réduction des coûts unitaires d'un bien grâce à l'accroissement des volumes de production ou de distribution du fait d'une surabsorption des charges fixes.                                                                                                                                                                                              |
| <b>Elasticité</b>           | Variation relative de deux grandeurs. Par exemple variation de la demande en fonction d'une variation du prix.                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Espace publicitaire</b>  | Quantité de support utilisable pour une publicité ; mesuré en seconde ou en m <sup>2</sup> .                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Fonction commerciale</b> | Fonction de l'entreprise ayant pour mission la mise place d'une véritable démarche marketing.                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Force de vente</b>       | Ensemble des acteurs de la vente et de la prospection dans une entreprise.                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Franchise</b>            | Contrat par lequel une personne le franchiseur, concède à une autre personne, le franchisé, une enseigne, un savoir-faire, une assistance, en échange d'une contrepartie financière (droits, royalties).                                                                                                                                                 |
| <b>Gamme</b>                | Ensemble des produits proposés par un producteur, liés entre eux du fait qu'ils fonctionnent de la même manière, répondent à un même type de besoin (assortiment pour un distributeur)                                                                                                                                                                   |
| <b>G.M.S.</b>               | Grandes et moyennes surfaces (hypers et supermarchés).                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Marché</b>               | Ensemble des clients capables et désireux de procéder à un échange, leur permettant de satisfaire un besoin ou un désir.                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Marges</b>               | Différence entre un prix de vente et un coût : par exemple, la marge brute est la différence entre le prix de vente d'un produit et son coût d'achat.                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Marketing</b>            | Ensemble d'actions qui, dans une économie de marché, ont pour objectif de prévoir ou de constater, le cas échéant de stimuler, susciter ou renouveler les désirs des consommateurs en telle catégorie de produits et de réaliser l'adaptation continue de l'appareil productif et de l'appareil commercial d'une entreprise aux désirs ainsi déterminés. |
| <b>Marque</b>               | La marque est un signe distinctif (nom patronymique, assemblage de chiffres et de lettres, signe sonore, logo ...) permettant aux produits de se différencier entre eux.                                                                                                                                                                                 |
| <b>M.D.D.</b>               | Marque de distributeur : Tex (articles textile) et Topbike (cycles) pour Carrefour, par exemple                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Niche</b>                | Créneau spécialisé générateur de volumes réduits mais demandeur d'une offre non standardisée (exemple : Polaroid est le seul fabricant d'appareils photos à développement instantané).                                                                                                                                                                   |
| <b>Normes</b>               | Caractéristiques techniques minimales obligatoires s'adressant à un produit en vue de garantir au consommateur un niveau de sécurité et de qualité.                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Notoriété</b>            | Degré de connaissance que les consommateurs ont d'une marque.                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>P.L.V.</b>               | Publicité sur le lieu de vente. Actions et moyens de mise en avant des produits sur le lieu de vente                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | (présentoirs, stop-rayons ...)                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Panel</b>                    | Echantillon permanent d'une population sur lequel portent régulièrement des études.                                                                                                                                                                |
| <b>Parrainage</b>               | Aide financière ou matérielle apportée par une entreprise à une association culturelle, sportive ou humanitaire dans le but de profiter de l'évènement pour améliorer sa notoriété ou son image. Concerne le sponsoring ou le mécénat.             |
| <b>Part de marché</b>           | Correspond aux ventes réalisées par une entreprise sur un marché donné par rapport au total des ventes de ce marché. Calculée en valeur (chiffre d'affaires) ou en volume (nombre d'articles, poids), la part est ensuite exprimée en pourcentage. |
| <b>Portefeuille de produits</b> | Ensemble des produits (biens ou services) qui composent l'offre de l'entreprise.                                                                                                                                                                   |
| <b>Positionnement</b>           | Perception qu'ont les consommateurs du produit comparativement aux produits concurrents.                                                                                                                                                           |
| <b>Prime-time</b>               | Espace publicitaire en soirée (19-21 h) qui rassemble le plus grand nombre de téléspectateurs. <i>Day-time</i> : programme de jour. <i>Night-time</i> : programme de nuit (après 22 h).                                                            |
| <b>Prix magique</b>             | Prix immédiatement inférieur à un nombre entier (9,99 euros) censé en minimiser l'importance.                                                                                                                                                      |
| <b>Prix psychologique</b>       | Niveau de prix accepté par le plus grand nombre de consommateurs compte tenu de la relation qualité-prix (ne pas confondre avec le prix magique).                                                                                                  |
| <b>Prospect</b>                 | Se distingue des autres non-consommateurs parce qu'il est directement concerné par une approche commerciale : visite d'un vendeur, contact téléphonique ou postal.                                                                                 |
| <b>Publipostage</b>             | (ou mailing) Action de marketing direct qui consiste à proposer une offre personnalisée (par courrier) à la cible                                                                                                                                  |
| <b>Qualité</b>                  | Notion subjective qui correspond à l'aptitude d'un produit à satisfaire les besoins des consommateurs.                                                                                                                                             |
| <b>Quota</b>                    | Pour la force de vente, objectifs de vente à atteindre par rapport à un objectif global, exprimé en nombre de clients ou de produits, ou en chiffre d'affaires.                                                                                    |
| <b>R.P.L.</b>                   | Références par linéaire : nombre de références différentes sur un linéaire de grande surface.                                                                                                                                                      |
| <b>Référencement</b>            | Procédure selon laquelle un produit proposé par un fournisseur est accepté par l'acheteur d'une centrale d'achat, qui le propose ensuite à ses adhérents.                                                                                          |
| <b>Relations publiques</b>      | Ensemble des opérations de communication ayant pour objectif d'assurer la cohésion des membres de l'entreprise et de bonnes relations entre l'entreprise et son environnement et notamment la presse.                                              |
| <b>Segment</b>                  | Groupe d'individus ayant des caractéristiques communes et un comportement identique (consommation, loisirs ...). On parle aussi de segment pour désigner une catégorie de produits répondant à une demande particulière des consommateurs          |
| <b>Segmentation</b>             | Décomposition du marché en groupes homogènes de consommateurs sur chacun desquels s'appliquent un plan marketing distinct.                                                                                                                         |

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Seuil de rentabilité</b> | Chiffre d'affaires minimal à réaliser ou quantité minimale à vendre pour couvrir les charges. A ce niveau le résultat est nul. Au-delà un bénéfice est réalisé.                                                                                                                                           |
| <b>Stratégie</b>            | Plan de bataille adapté aux objectifs, ressources et positions concurrentielles de l'entreprise pour saisir les opportunités (ou éviter les menaces) qui se présentent à elle.                                                                                                                            |
| <b>Style de vie</b>         | Ensemble d'individus ayant des comportements très proches. Les styles de vie (ou socio-styles) sont identifiés à partir des activités, des attitudes et des opinions des personnes interrogées.                                                                                                           |
| <b>Taux de pénétration</b>  | Rapport du nombre de consommateurs qui possèdent un produit sur la population totale. Ce rapport est souvent donné pour un marché donné, voire pour un segment de marché.                                                                                                                                 |
| <b>Teasing</b>              | Technique publicitaire qui consiste à laisser la cible dans l'expectative par une promesse. Par exemple : « Demain, j'enlève le haut ».                                                                                                                                                                   |
| <b>Veille</b>               | Au-delà du renseignement sur l'existant qui permet de s'adapter mais conduit au suivisme, la veille doit aller chercher dans tous les domaines, croiser les tendances pour anticiper ; on parle alors parfois d'intelligence économique (exemples : veilles concurrentielle, technologique, marketing...) |