

Richard Kühn | Martial Pasquier

Marketing

Analyse et stratégie

2^e édition entièrement remaniée et augmentée

Schulthess § 2016
ÉDITIONS ROMANDES

Citation suggérée de l'ouvrage : RICHARD KÜHN / MARTIAL PASQUIER, *Marketing. Analyse et stratégie*, Genève / Zurich 2016, Schulthess Éditions Romandes.

ISBN 978-3-7255-8546-5

© Schulthess Médias Juridiques SA, Genève · Zurich · Bâle 2016

www.schulthess.com

Diffusion en France: Lextenso Éditions, 70, rue du Gouverneur Général Éboué, 92 131 Issy-les-Moulineaux Cedex

www.lextenso-editions.com

Diffusion et distribution en Belgique et au Luxembourg: Patrimoine SPRL, Avenue Milcamps 119, B-1030 Bruxelles; téléphone et télécopieur: +32 (0)2 736 68 47; courriel: patrimoine@telenet.be

Tous droits réservés. Toute traduction, reproduction, représentation ou adaptation intégrale ou partielle de cette publication, par quelque procédé que ce soit (graphique, électronique ou mécanique, y compris photocopie et microfilm), et toutes formes d'enregistrement sont strictement interdites sans l'autorisation expresse et écrite de l'éditeur.

Information bibliographique de la Deutsche Nationalbibliothek: La Deutsche Nationalbibliothek a répertorié cette publication dans la Deutsche Nationalbibliografie; les données bibliographiques détaillées peuvent être consultées sur Internet à l'adresse <http://dnb.d-nb.de>.

À propos de cette deuxième version

La présentation et la description de cette méthode d'élaboration d'une stratégie de marketing et du «marketing-mix» correspondant sont connues en Suisse depuis très longtemps puisque la Banque populaire suisse avait, déjà dans les années 80, largement diffusé une brochure intitulée «marketing-mix». Depuis, 14 éditions de cet ouvrage ont été publiées en allemand auprès des Éditions Werd. La première édition en français a été publiée en 2000 et la présente version intègre les différentes évolutions de la méthode et propose de nouveaux exemples d'application de celle-ci.

Pour la présente édition, les auteurs remercient Marie-Céline Coën, Erika Ozan et Mathieu Gobet pour leur aide dans la préparation et la relecture du texte final.

Berne et Lausanne, janvier 2016

Richard Kühn

Martial Pasquier

Avant-propos

En marketing, une des tâches centrales consiste à concevoir et à utiliser les instruments que l'on regroupe sous le terme «marketing-mix»: au travers de quels canaux de distribution faut-il vendre les produits? À quel prix? Quels arguments faut-il avancer pour convaincre les clients? Quelle somme investir dans les actions publicitaires? Faut-il prévoir le même produit dans tous les canaux ou faut-il proposer un assortiment différent par canal? Est-ce que mes ressources internes suffisent pour lancer le produit? Etc. Pour pouvoir répondre de manière cohérente à l'ensemble de ces questions, il convient d'élaborer un plan réalisable à moyen et long terme pour chaque produit ou groupe de produits et contenant les principales décisions permettant de coordonner l'utilisation de tous les instruments du marketing. Ce plan-cadre est une stratégie de marketing pour un produit appelée aussi concept de marketing-mix.

Étant donné qu'une entreprise commercialise généralement plusieurs groupes de produits sur différents marchés ou pour des groupes d'acheteurs distincts, il convient normalement de prévoir en parallèle plusieurs concepts de marketing-mix. Ces derniers représentent le noyau de la stratégie de marketing qui est appliquée dans son ensemble par l'entreprise.

«Marketing. Analyse et stratégie» présente de manière systématique les instructions permettant de planifier un concept de «marketing-mix» pour un produit sur un marché.

La description d'une démarche structurée concernant l'analyse de la situation de marketing (chapitre 4) et celle de la planification de la stratégie qui en découle (chapitre 5) sont au centre de cet ouvrage. Afin de faciliter la compréhension de ces propositions méthodologiques, des informations et explications préliminaires sont contenues dans les chapitres précédents. Il s'agit de présenter les tâches principales du marketing, de la structure du «marketing-mix» et de l'intégration de la stratégie de marketing dans l'ensemble des outils de gestion de l'entreprise (chapitre 1), des conditions et des obstacles dans l'utilisation des instruments du marketing (chapitre 2) et des différents concepts permettant de comprendre le fonctionnement d'un marché en tant que système (chapitre 3).

«Marketing. Analyse et stratégie» a été conçu en premier lieu comme un outil de travail pour les responsables du marketing de tous niveaux qui doivent examiner des stratégies de marketing pour des produits/marchés définis ou en planifier de nouvelles. Dans le but de simplifier la réalisation des tâches liées aux stratégies susmentionnées, les lectrices et lecteurs trouveront en annexe des fiches de travail et des compléments d'informations quant à l'analyse de la situation de marketing, des check-lists relatives aux décisions stratégiques ainsi qu'un glossaire constitué des termes les plus importants.

«Marketing. Analyse et stratégie» a également été rédigé comme un outil d'apprentissage pour les participants aux formations continues (ex: spécialiste en marketing, chef des ventes, chef du marketing) ainsi que pour les étudiants des hautes écoles spécialisées.

Les propositions concernant l'analyse de la situation de marketing et la prise des décisions relatives à leur concept de marketing n'ont pu voir le jour sous leur forme actuelle que parce qu'un grand nombre d'entreprises a autorisé les auteurs à tester cette méthode dans le cadre de mandats de conseil et parce que des étudiants issus de différentes formations universitaires et professionnelles ont permis, grâce à leurs questions et observations,

d'apporter nombre de précisions et améliorations. Les auteurs aimeraient remercier chaleureusement toutes les entreprises et tous les étudiants qui ont contribué à cet ouvrage.

Richard Kühn
Martial Pasquier

Note : Toutes les désignations de personnes utilisées dans ce livre s'appliquent indifféremment aux hommes et aux femmes.

Sommaire

À propos de cette deuxième version	V
Avant-propos	VII
Sommaire	IX
<hr/>	
1. Tâches et instruments du marketing	1
<hr/>	
2. Marketing-mix et stratégies de marketing	13
<hr/>	
3. Le système de marché et les éléments du système	23
<hr/>	
4. Analyse de la situation de marketing (phase I de la méthode)	35
<hr/>	
5. Les décisions d'une stratégie de marketing (phase II de la méthode)	59
<hr/>	
Annexes	93
Annexe I : Fiches de travail et compléments d'information concernant l'analyse de la situation de marketing	93
Annexe II : Fiches de travail visant à déterminer la stratégie de marketing pour un produit / marché	151
Bibliographie	175
Glossaire	177
Table des illustrations	183
Table des matières	185

Liste des abréviations

CHF	francs suisses
DC	différence de communication
DP	différence de prestation
e-commerce	commerce électronique
E-mail	courriel
etc.	et cetera
év.	éventuellement
ex:	exemple:
mia	milliards
mio	millions
p.	page
par ex.	par exemple
resp.	respectivement
s	et suivante
SMS	service de messages courts
ss	et suivantes
SWOT	stenght, weakness, opportunity, threat

1. Tâches et instruments du marketing

1.1 L'acquisition et la fidélisation de la clientèle en tant que tâches centrales du marketing

De manière très concrète et pratique, le marketing comporte deux tâches principales somme toute assez simples :

- acquérir et satisfaire un ensemble de personnes ou d'entreprises (clients) à l'aide d'une offre (produits ou prestations) globale et cohérente,
- fidéliser cette clientèle par un ensemble de mesures qui va permettre à l'entreprise d'avoir une relation profitable à long terme.

La première tâche consiste à élaborer une offre composée de produits et / ou de prestations, à fixer un prix pour cette offre, à développer des mesures de communication et à déterminer la manière dont cette offre va être distribuée. L'ensemble de ces mesures permettant de commercialiser ces produits et prestations est appelé «marketing-mix».

La première mention de l'expression «marketing-mix» est attribuée à Borden (Borden 1964, p. 2 et ss). En utilisant cette expression, Borden voulait mettre en évidence le fait que les actions de marketing d'une entreprise ne constituent pas une somme de mesures isolées, mais un «ensemble» qui doit former un tout harmonieux pour garantir le succès commercial souhaité. Pour illustrer son idée, il s'est servi de la comparaison apparemment naïve mais très parlante avec les mélanges pour gâteau (*cake-mix*) où la modification d'un seul ingrédient, par exemple l'augmentation de la quantité de sucre, peut initialement améliorer le résultat, autrement dit le gâteau, puis le ruiner si le même geste est répété. Ainsi, un prix bas

peut dévaloriser une offre disposant d'une image de qualité; ou encore, un vendeur peu compétent peut réduire à néant la confiance attribuée à une entreprise. Dans l'optique de Borden, le fond du problème pour le *cake-mix* comme pour le «marketing-mix» consiste à trouver le mélange optimal des ingrédients resp. des instruments de marketing. Ainsi, il ne sert à rien de vouloir améliorer séparément chaque composant pris de manière isolée sans tenir compte de l'effet sur les autres composants.

La représentation la plus connue des éléments du «marketing-mix» est proposée par McCarthy. Son modèle des «4P» contenu dans l'illustration 1-1 distingue en effet les éléments «Produit», «Prix», «Promotion» et «Place» (McCarthy 1964, p. 75 et ss), chacun de ces éléments étant à la tête d'une colonne d'instruments spécifiques.

Avec le temps et notamment le développement des activités de service, le nombre et surtout la structuration de ces instruments du marketing ont évolué et la littérature fait souvent référence à la proposition de Lovelock (1996) qui distingue non pas 4 mais 7 groupes d'instruments du marketing. En plus des «4P» indiqués ci-dessus, on ajoute encore *People* pour les collaborateurs de vente, la culture d'entreprise et le service à la clientèle, *Process* pour la manière de délivrer le service, la gestion des réclamations et finalement *Physical evidence* pour les bâtiments emblématiques des entreprises, l'aménagement des lieux de contact avec la clientèle, les «expériences» faites par les clients, etc.

Pour des raisons essentiellement pédagogiques, cet ouvrage va conserver la structuration originelle des instruments en 4 groupes, suffisante dans la plupart des cas,

Produit (product)	Prix (price)	Promotion (promotion)	Distribution (place)
<ul style="list-style-type: none"> • Qualité • Propriétés et accessoires • Design • Nom de la marque • Emballage • Taille de l'emballage • Service-client • Prestations de garantie • Prestations supplémentaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Prix catalogue • Conditions (rabais et remises) • Modalités de paiement • Conditions de crédit 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicité • Vente personnelle • Promotion des ventes • Relations publiques • Sponsoring • Événements 	<ul style="list-style-type: none"> • Politique de distribution • Canaux de distribution • Délais de livraison • Modalités de livraison • Service de livraison • Logistique

Illustration 1-1 : les «4P» du «marketing-mix» de McCarthy (inspiré de Kotler et al. 2004, p. 21 et ss)

même s'il peut s'avérer nécessaire, au niveau de la pratique concrète d'un marché, de prévoir une structuration différente.

La **deuxième tâche**, consistant à fidéliser la clientèle, fait appel elle aussi à des mesures touchant au produit (offres spéciales), au prix (rabais particulier) et à la communication (invitation à un événement par exemple). L'importance de la fidélisation du client et la nécessité d'agir au niveau du marketing dans la relation client ont été confirmées par de nombreuses études, comme celle de Reichheld & Sasser (1991, p. 108 et ss), qui ont mis en évidence que «plus un client reste longtemps auprès d'une entreprise, plus il devient rentable». Ce constat résulte notamment du fait qu'avec le temps, l'entreprise connaît mieux son client. En cernant ses besoins, elle peut procéder à des ventes additionnelles ou à des ventes croisées tout en abaissant ses propres coûts de marketing et en ajustant le prix en fonction de la sensibilité correspondante du client. À titre d'exemple, les compagnies aériennes proposent un surclassement à un prix réduit à des clients réguliers ou la location d'un véhicule à un client se rendant à l'étranger. L'illustration 1-2 représente de manière

schématique cette relation mise en évidence pour de nombreux secteurs d'activité.

Si la fidélisation du client a toujours été une préoccupation du marketing, elle était cependant fréquemment traitée de façon plutôt intuitive car la priorité dans les années 60 à 90 était plus de gagner de nouveaux clients que de les fidéliser. La nouveauté réside donc principalement dans le fait d'avoir des stratégies, des processus et des instruments spécifiques pour conserver la clientèle acquise.

Toutefois, l'importance de la fidélisation du client ne doit pas conduire l'entreprise à négliger l'acquisition de la clientèle. Même dans le cas de marchés arrivés aux stades de maturation ou de saturation, dans lesquels la fidélisation du client et l'exploitation des potentiels correspondants sont, d'un point de vue économique, particulièrement intéressantes, l'acquisition de nouveaux clients ne doit pas être laissée de côté puisque ces derniers peuvent toujours quitter un marché (en raison de leur âge par exemple) ou aller chez la concurrence. Dans le cas de jeunes marchés (par ex. lors du lancement d'un nouveau type de produit, comme l'introduction des Smartphones) ou lors de l'entrée d'une entreprise dans un marché encore

Potentiel de réussite

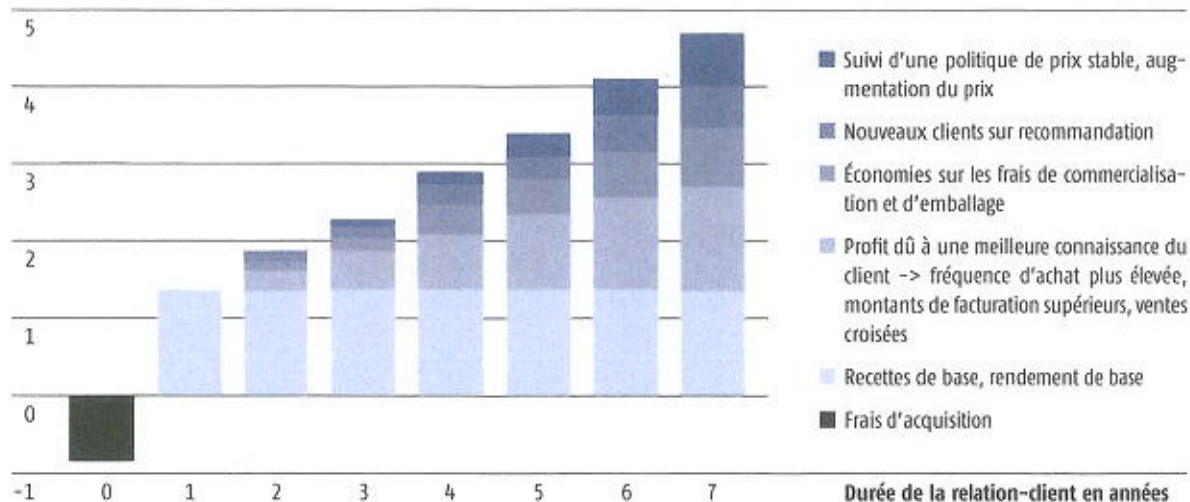


Illustration 1-2 : représentation schématique du lien entre la fidélisation du client et le potentiel de réussite (Reichheld & Sasser 1991, p. 111)

nouveau pour elle (par ex. lors du développement d'un marché d'exportation), nul doute que l'acquisition de clients est l'objectif prioritaire du marketing. En ce sens, il faut partir du principe que l'acquisition de clients et la fidélisation de ces derniers représentent des actions de marketing complémentaires dont l'importance relative est à examiner en fonction de la situation.

Il reste la question de savoir quel rôle joue ou doit jouer le «marketing-mix» dans la conception de ces deux tâches. Le fait que la fidélisation des clients est venue s'ajouter comme tâche ne change rien au fait que :

- l'entreprise doit concevoir et délivrer des produits, proposer un prix, promouvoir les ventes et réaliser de nombreuses autres actions de marketing «classiques» et que
- des acheteurs perçoivent cette multitude d'actions qui les visent comme un «tout», lequel doit être harmonieux et orienté en fonction de leurs besoins afin de faire d'un non-client un client et de le lier le plus étroitement possible à l'entreprise et à l'offre.

Il est donc logique de voir dans le «marketing-mix» le moyen le plus important pour réaliser les tâches centrales du marketing car la plupart des instruments (publicité classique, politique de prix, ventes personnelles, etc.) servent à la fois à acquérir une clientèle et à la fidéliser. Il n'existe en effet que peu d'instruments spécifiques dont le but ne permet de remplir que l'une de ces deux tâches fondamentales. On peut prendre l'exemple des programmes favorisant le cumul de points dans la grande distribution qui ne visent que la fidélisation de la clientèle (carte Cumulus chez Migros et Supercard chez Coop). À l'inverse, les rabais sur le premier abonnement sur le marché de la presse ou les offres spéciales pour les étudiants et apprentis ont pour objectif premier l'acquisition de nouveaux clients.

L'acquisition et la fidélisation de la clientèle sont donc considérées comme les tâches centrales du marketing. L'illustration 1-3 montre la relation entre les objectifs principaux de l'entreprise, les tâches centrales du marketing et le «marketing-mix» en tant qu'ensemble de mesures visant à réaliser ces tâches.

1.2 Stratégie de marketing et marketing-mix

La stratégie de marketing peut être définie comme un plan qui fixe à moyen et long terme :

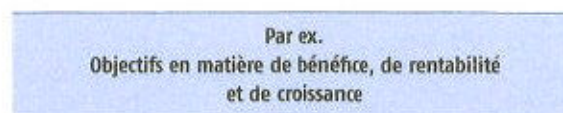
- les marchés à exploiter,
- les objectifs de marketing à atteindre,
- les stratégies concurrentielles à appliquer, et
- le type, les ordres de grandeur et les lignes directrices quant aux actions et moyens à mettre en œuvre.

L'existence d'un tel plan simplifie le travail parfois fastidieux que représente la conception de chaque action de marketing. Il sert de guide ou de directives concrètes permettant d'éviter de poser systématiquement des questions de fond lors de chaque nouvelle planification d'actions avec, dans les cas extrêmes, des questions potentiellement contradictoires. En ce sens, la stratégie de marketing contribue à diminuer la fréquence des erreurs de marketing classiques.

Le concept de «marketing-mix» doit découler de manière cohérente des décisions centrales d'une stratégie de marketing :

- Quels groupes cibles du marketing doivent être visés ? Sur quels marchés ? Avec quelle offre (catégories de produit, prestations) ?
- Quels objectifs qualitatifs (ex : objectifs en matière d'image) et quels objectifs quantitatifs (ex : objectifs au niveau du chiffre d'affaires) doivent être atteints (objectifs de marketing) ?
- Comment positionner chaque offre par rapport à la concurrence (stratégie concurrentielle et positionnement de l'offre) ?

Objectifs de l'entreprise



Tâches centrales du marketing



Instruments du marketing



Effets

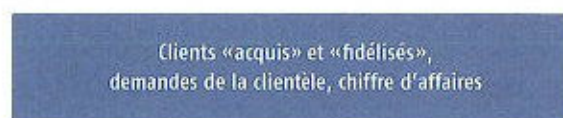


Illustration 1-3 : les tâches centrales du marketing

- Quels instruments du «marketing-mix» doivent être utilisés ? Avec quelle intensité ? Et de quelle manière (directives dans la conception du marketing-mix) ?
- Quelles adaptations ou quels changements de l'infrastructure de marketing et des activités et ressources de l'entreprise sont nécessaires pour réaliser le «marketing-mix» prévu ?

La stratégie de marketing fait partie des instruments de gestion destinés à assurer à long terme le succès de l'entreprise dans un environnement en évolution constante et pour lequel les prévisions s'avèrent de plus en plus délicates. Étant donné que d'autres instruments de gestion stratégiques doivent être considérés dans la conduite de l'entreprise,

il semble judicieux d'étudier de plus près la place de la stratégie de marketing et du «marketing-mix» dans le cadre du système des instruments de gestion stratégiques. Selon l'illustration 1-4, on distingue, conformément à la terminologie utilisée dans la littérature consacrée à la gestion stratégique d'entreprise :

- la mission (*mission statement*),
- la stratégie générale de l'entreprise (*corporate strategy*),
- les stratégies des unités d'affaires (*business strategies*), et
- les stratégies fonctionnelles (*functional strategies*).

Il est particulièrement difficile de tracer une ligne de démarcation nette entre une stratégie de marketing et les principales stratégies liées à l'entreprise (la stratégie générale

d'entreprise et les stratégies des unités d'affaires) étant donné qu'elles servent toutes à formuler des objectifs quant à l'exploitation des marchés convoités et au comportement à adopter par rapport à la concurrence. On distingue en principe (Grünig / Kühn 2013) :

- la stratégie générale d'entreprise qui fixe sommairement les marchés à exploiter et la position à atteindre sur ces derniers en déterminant les unités d'affaires, et
- les stratégies des unités d'affaires qui définissent les potentiels de succès et les avantages concurrentiels à développer ou à acquérir pour le marché correspondant.

Le chevauchement entre la stratégie pour l'ensemble de l'entreprise ou pour ses unités d'affaires et la stratégie de marketing ne pose en règle générale pas trop de problèmes pour les raisons suivantes :

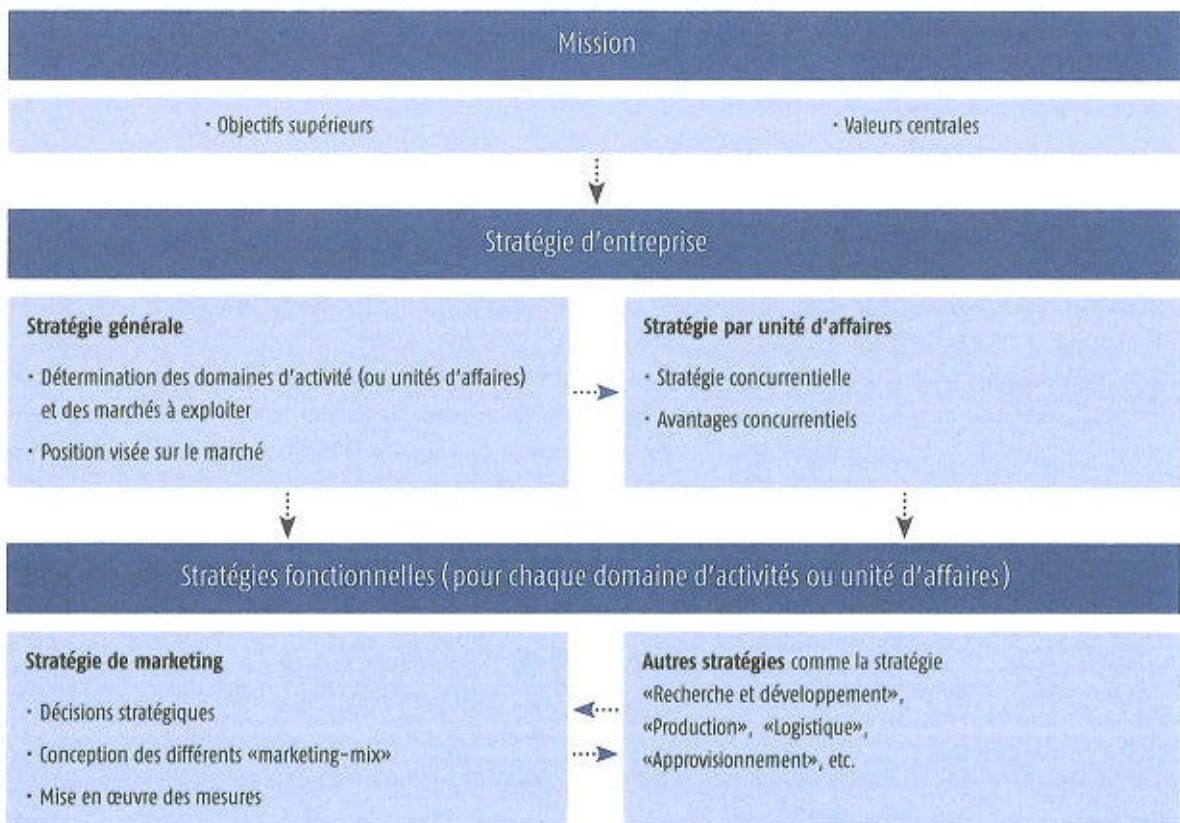


Illustration 1-4 : la place de la stratégie de marketing et du «marketing-mix» dans les outils stratégiques d'une entreprise

- La stratégie d'entreprise n'indique souvent que de manière sommaire les unités d'affaires, les catégories de produit et les marchés à exploiter. Il reste donc, dans le cadre fixé par la stratégie d'entreprise, une marge de manœuvre encore suffisamment importante pour les stratégies de marketing plus concrètes. Cela est d'autant plus évident, qu'au niveau de la stratégie d'entreprise, les informations quant aux segments de marché à viser ou le positionnement de l'offre à atteindre restent très vagues. La stratégie de marketing doit de ce fait reprendre pleinement la thématique des groupes cibles du marketing et de la stratégie concurrentielle afin de pouvoir concevoir de manière concrète les «marketing-mix» correspondants.
- Il n'est pas rare que des entreprises devant définir un «marketing-mix» ne disposent pas de stratégies formulées de façon explicite. C'est souvent le cas de petites et moyennes entreprises où la stratégie d'entreprise n'est pas régulièrement redéfinie alors que les produits et les offres sur le marché évoluent constamment. Afin d'être en mesure de procéder systématiquement à l'élaboration du marketing-mix, les responsables de marketing doivent dans de tels cas «rattraper» les décisions stratégiques correspondantes dans le cadre de la détermination de la stratégie de marketing en se concentrant sur le choix du marché, les segments de marché à viser et la stratégie concurrentielle à suivre.

1.3 Marketing-mix et infrastructure du marketing

Dans le modèle des «4P» de McCarthy, tout comme dans d'autres représentations courantes du marketing-mix, les instruments qui dominent sont ceux qui s'adressent directement aux acteurs du marché importants pour l'entreprise (utilisateurs du produit, commerces, acheteurs, prescripteurs, etc.). Ils peuvent en principe être perçus par ces derniers et sont susceptibles d'influencer leur comportement en lien avec le marché. En revanche, il est porté une attention bien moindre aux instruments utilisés davantage en arrière-plan par les entreprises, comme l'organisation et la planification du marketing, le système d'information du marketing, la conduite et la rémunération des vendeurs.

L'expérience montre cependant que les instruments de gestion et d'information du marketing internes à l'entreprise sont très importants, puisque leur bon usage constitue le prérequis pour une conception et une réalisation réussies des mesures du marketing-mix. En outre, il faut tenir compte du fait des relations étroites entre les instruments de marketing mis en œuvre sur un marché et les instruments de support internes. En effet, les instruments et ressources internes à l'entreprise (ex: l'organisation du marketing, les dispositifs logistiques, les ressources financières et humaines disponibles) forment la base des actions possibles à l'externe, «sur le marché». À l'inverse, les instruments du marketing (par ex. une politique des produits et des prix, la stratégie de communication) guident la conception et le développement des instruments de marketing «internes à l'entreprise».

Compte tenu de ce qui précède, il paraît approprié de distinguer les instruments de marketing exerçant une influence extérieure à l'entreprise et les instruments de marketing constituant un soutien interne.

En conséquence, le «marketing-mix» correspond à la combinaison des instruments de la politique commerciale qui sont orientés vers l'extérieur et par lesquels une entreprise tente d'exercer un ascendant direct sur les acteurs du marché importants pour ses ventes et d'influencer leur comportement sur le marché dans le sens de ses objectifs de marketing.

Il convient de préciser qu'en plus des clients et du commerce, d'autres organisations ou personnes qui influencent les processus du marché ou interviennent en tant que conseillers au niveau des utilisateurs du produit ainsi qu'au niveau commercial peuvent devenir la cible du marketing-mix.

De manière complémentaire au «marketing-mix» vient s'ajouter l'expression «infrastructure du marketing» qui correspond aux instruments et ressources engagés à l'intérieur de l'entreprise pour veiller à une conception et une réalisation du «marketing-mix» conformes au but visé.

L'illustration 1-5 donne un aperçu des relations entre les instruments de l'infrastructure de marketing, les instruments du «marketing-mix» et les groupes cibles visés par les actions de marketing. La classification proposée du «marketing-mix» s'oriente de façon générale vers le modèle des «4P» présenté précédemment, sans pour autant le reprendre point par point.

Il convient de relever qu'une telle liste des instruments de l'infrastructure de marketing et du «marketing-mix» ne peut jamais être exhaustive puisque la pratique des entreprises ne cesse et se doit de trouver constamment de nouveaux instru-

ments dans le but de devancer la concurrence ou de combler un retard par rapport à cette dernière. À titre d'exemple, les réseaux sociaux représentent pour de nombreuses entreprises un instrument de marketing important. C'est par exemple le cas de Mammüt, le spécialiste des activités *outdoor*, qui a célébré ses 150 ans d'existence avec les *Peak Projects* (projets d'escalade). Ce sont donc 150 équipes issues des quatre coins du monde qui ont escaladé 150 sommets. Ces équipes, composées de clients et fans de Mammüt, rapportaient par la suite leur ascension sur les réseaux sociaux (Facebook par ex.). Le responsable du marketing ne doit donc pas se laisser piéger dans un schéma rigide d'instruments mais au contraire rester ouvert aux instruments de marketing même les plus insolites si la situation du marché l'exige.

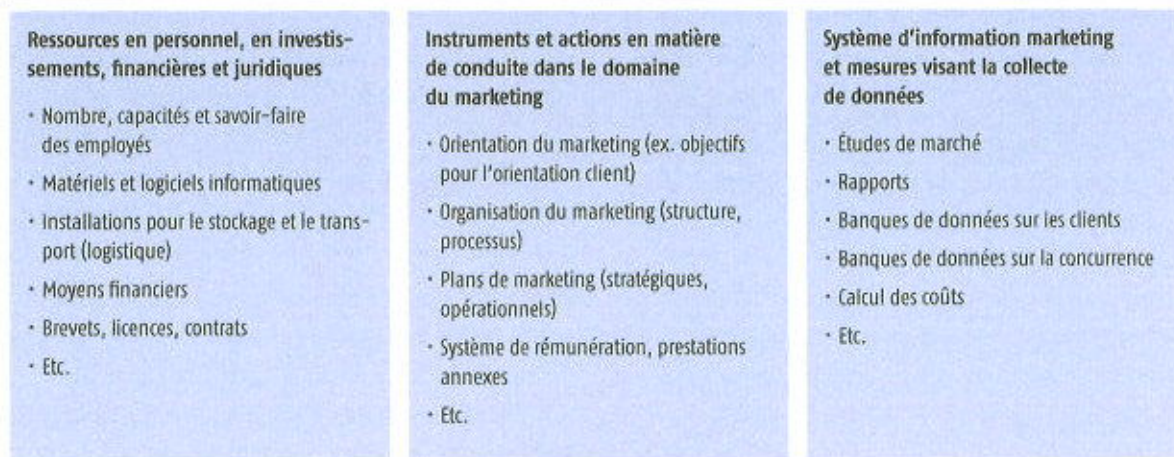
Il faut également noter qu'en ce qui concerne les instruments du «marketing-mix» et de l'infrastructure du marketing, leur conception et leur usage ne peuvent pas toujours être contrôlés ou «commandés» par l'entreprise. C'est par exemple le cas du comportement des vendeurs ou des collaborateurs du service à la clientèle ou encore de l'orientation marché voulue par une entreprise.

1.4 Mix destiné aux utilisateurs du produit et mix destiné au commerce intermédiaire

Le lecteur attentif aura sans doute remarqué que le commerce intermédiaire apparaît sous deux rubriques dans l'illustration 1-6: une fois comme groupes cibles potentiels du «marketing-mix» et une fois comme éléments du sous-mix de distribution. Ce double rôle forcément ambigu attribué aux canaux commerciaux résulte du fait que:

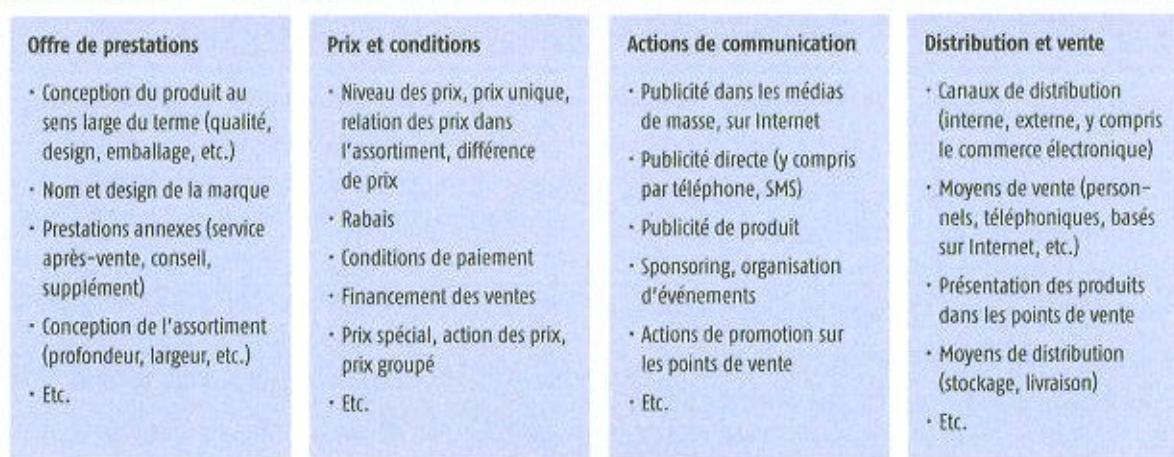
Instruments de l'infrastructure du marketing

Ressources, instruments et actions dans le domaine du marketing



Instruments du marketing-mix

Prestations sur le marché, mesures de communication et de distribution



Groupes cibles du marketing-mix

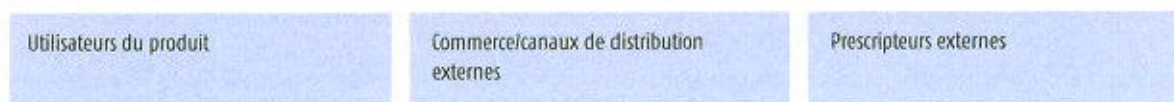


Illustration 1-5 : infrastructure de marketing et « marketing-mix »

- la distribution au travers de certains canaux spécifiques correspond à un instrument et requiert de ce fait une coordination avec les autres instruments du marketing-mix,
- mais que d'un autre côté, l'utilisation de commerces indépendants peine à être

désignée comme un instrument de l'entreprise, puisque les décisions et actes de ces derniers ne peuvent en aucun cas être «commandés», respectivement contrôlés comme un instrument.

Afin de rendre justice à ce double rôle du commerce dans le marketing d'une entreprise de production, il semble logique de dépasser la structure des instruments que l'on retrouve habituellement en décomposant l'ensemble des actions du «marketing-mix» (comme représenté dans l'illustration 1-6) en au moins deux «mix spécifiques» relatifs aux groupes cibles :

- le «mix destiné aux utilisateurs du produit» qui englobe les actions conçues en premier lieu pour influencer le comportement sur le marché (comportement d'achat, recommandation à des tiers, etc.) des utilisateurs du produit dans le sens des objectifs de l'entreprise, et
- le «mix destiné aux commerces intermédiaires» qui regroupe les mesures essentiellement destinées aux commerces pour assurer la distribution souhaitée ainsi qu'un «comportement de vente» optimal pour la prestation offerte.

Partant de cette distinction, l'utilisation des canaux de distribution externes peut d'une part être comprise dans le «mix destiné aux utilisateurs du produit» en tant qu'instrument de distribution. D'autre part, la constitution d'un mix spécifique séparé pour le commerce souligne le besoin de mesures supplémentaires afin d'inciter les entreprises du commerce intermédiaire à collaborer à la réalisation des activités de marketing d'une entreprise de production ou de services. Cette distinction permet aussi d'insister sur le fait que le commerce représente un groupe cible principal du marketing.



Illustration 1-6 : mix destiné aux utilisateurs du produit et au commerce intermédiaire

Le mix destiné aux utilisateurs du produit comprend entre autres les offres proposées (qualité, design, emballage), les recommandations quant au prix, la publicité dans les médias de masse, les moyens de communication sur les points de vente, la publicité dans les revues, les prestations de garantie pour les utilisateurs du produit, etc. Lors de la conception du mix destiné aux utilisateurs du produit, il est important de prendre en compte que ce dernier peut également être perçu et évalué par le commerce et que, pour cette raison, il faut aussi prendre en compte les besoins et intérêts de celui-ci. C'est notamment le cas pour les secteurs d'activité dans lesquels le commerce dis-

pose d'une puissance significative sur le marché, comme on peut l'observer sur le marché des denrées alimentaires: il est donc nécessaire de l'intégrer à la planification du mix destiné aux utilisateurs du produit. À titre d'exemple, la planification des activités de promotion des ventes ne peut se faire sans une forte coordination avec les entreprises du commerce intermédiaire.

Le mix destiné au commerce intermédiaire regroupe les mesures de vente proprement dites (nombre et qualité des contacts commerciaux), la politique des prix (frais de livraison, rabais), les incitatifs destinés aux vendeurs, les mesures relatives à la formation des vendeurs, la publicité dans la presse spécialisée, les contributions publicitaires pour financer les actions publicitaires du commerce, la livraison des produits (rythme et délai de livraison), etc. Ces mesures doivent inciter le commerce à reprendre les tâches visant à la «réalisation» du mix destiné aux utilisateurs du produit et intégrer les offres et autres actions de marketing dans le propre «marketing-mix» du commerce intermédiaire. Les mesures regroupées dans le mix destiné au commerce intermédiaire agissent ainsi également de manière indirecte au niveau des utilisateurs du produit mais ne sont cependant pas perçues comme telle par ces derniers.

Le mix destiné au commerce intermédiaire ne doit en aucun cas être sous-estimé ou traité de manière secondaire. Le commerce intermédiaire joue en effet un rôle déterminant dans la vente des produits (comme par exemple la vente de pneus, du petit matériel de bureau, de produits d'assurance, d'articles de jar-

dinage, etc.) et il est souvent déterminant de bien tenir compte de ses propres besoins et objectifs pour s'assurer de son soutien dans la vente de ces produits à l'utilisateur final.

1.5 Stratégies de marketing avec plusieurs concepts de marketing-mix

Comme indiqué dans les paragraphes précédents, les entreprises qui proposent plusieurs produits différents et / ou exploitent plusieurs marchés doivent souvent prévoir en parallèle plusieurs concepts de «marketing-mix» et bien souvent un par produit / marché (le mix n'est par exemple pas le même pour la vente de boissons au travers de la grande distribution ou dans les cafés et restaurants).

Ces concepts doivent s'harmoniser naturellement entre eux surtout si l'on peut reconnaître que les offres viennent de la même entreprise ou si les ressources internes sont utilisées de manière commune. De plus, une coordination est aussi nécessaire en matière de politique de marque et de politique de communication (*Visual Identity, Corporate Communications*). L'illustration 1-7 propose une représentation concrète des éléments d'une stratégie de marketing variée pour différentes offres.

Il est aussi nécessaire de fixer des priorités au niveau du marketing afin de ne pas laisser au hasard la répartition des moyens toujours plus rares qui sont alloués (notamment en ce qui concerne les ressources humaines et financières), et de les utiliser là où elles seront les plus bénéfiques. Dans les entreprises qui disposent d'une stratégie d'entreprise claire, ces priorités sont prédéterminées, ne serait-ce que sommairement, par les priorités d'investissement pour les

unités d'affaires. Elles doivent ensuite être réparties entre chaque offre et marché. Il n'est par ailleurs pas rare que la stratégie d'entreprise présente des faiblesses ou ne soit pas formulée de manière explicite. Dans de telles situations, les responsables de marketing qui souhaitent traiter leurs tâches de manière professionnelle et systématique doivent combler les manques correspondants et fixer de leur propre chef les priorités au niveau du marketing.

La présence sur le marché notamment en matière de politique de communication et de marque doit aussi être clairement harmonisée et ce pour deux raisons. D'une part, il faut profiter des synergies pouvant exister entre les différentes offres.

Par exemple, la communication pour un produit d'assurance comme «l'assurance auto» a bien évidemment un impact sur les autres produits d'assurance de la même entreprise au moins en matière de notoriété et de réputation. D'autre part, il convient d'éviter des effets de cannibalisme potentiels entre différentes offres causés par un manque de coordination. Un fabricant automobile ayant plusieurs marques a intérêt à coordonner ses activités de marketing pour éviter qu'une promotion similaire en même temps de deux marques différentes (VW et Skoda par exemple) ait surtout comme impact d'accroître la concurrence entre les deux marques au lieu d'attirer des clients qui auraient pu acheter un produit d'une autre entreprise.

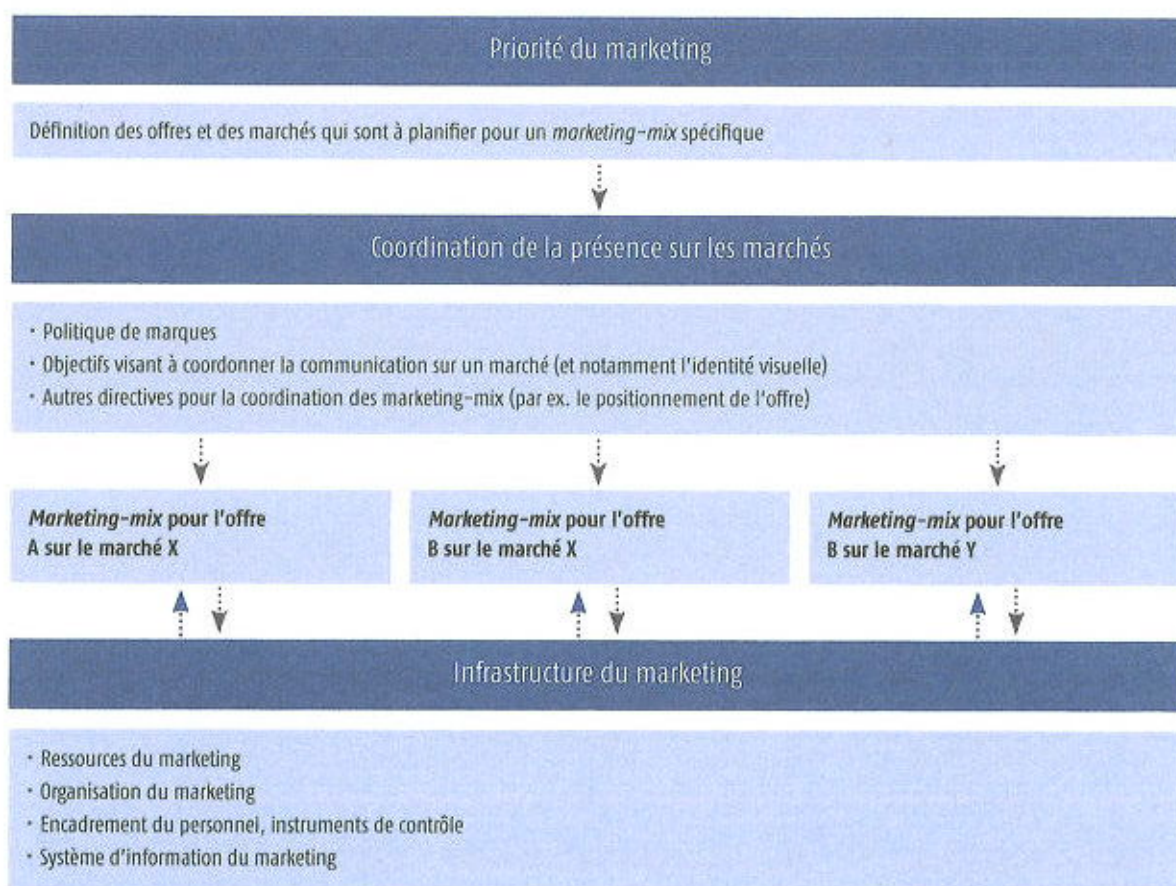


Illustration 1-7 : éléments de la stratégie de marketing d'une entreprise avec plus d'un marketing-mix

2. Marketing-mix et stratégies de marketing

2.1 Les facteurs de succès dans la conception d'un marketing-mix

Du fait du grand nombre de mesures pouvant jouer un rôle dans le succès d'un «marketing-mix» et de la variété des facteurs d'influence dans un marché (concurrence, facteurs environnementaux, utilisateurs du produit, commerce, etc.), il n'est pas surprenant que la détermination d'un «marketing-mix» représente un problème complexe dont la maîtrise pose souvent de grosses difficultés aux entreprises. Dans la pratique, trois facteurs importants doivent être pris en compte pour s'assurer du succès du marketing-mix :

1. Les actions de marketing à effet externe doivent constamment former un ensemble harmonieux dans le temps.
2. Les éléments du «marketing-mix» doivent être conçus en fonction de l'évolution du marché et de la situation de l'entreprise.
3. L'intensité d'engagement des mesures de chaque élément du «marketing-mix» doit être suffisamment importante pour dépasser nettement le seuil inférieur d'efficacité.

Ces exigences sont approfondies ci-après.

La nécessité d'harmoniser l'utilisation des éléments du marketing à long terme

Personne ne conteste plus aujourd'hui la revendication chère à Borden d'un mélange «harmonieux» des actions de marketing à effet externe. Nombre d'études du comportement ont en effet confirmé que les utilisateurs du produit ainsi que d'autres cibles des actions de marketing n'enregistrent et n'évaluent pas chaque message isolément,

mais l'ensemble des messages comme un «tout». Ainsi, la qualité d'un produit n'est pas jugée de manière isolée et «objective», mais en relation avec le prix et les arguments soulignés dans la publicité et lors de la vente. Un produit de très haute qualité qu'il est facile d'obtenir à un prix avantageux sur des sites de vente par Internet peut voir son image être fortement écornée. Quand les effets de différents instruments se renforcent mutuellement, comme c'est le cas du prix et de la qualité dans l'exemple susmentionné, on parle de synergies positives. À l'inverse, les synergies seront dites négatives quand les effets de certains instruments ne s'harmonisent pas les uns avec les autres. Le mécanisme négatif s'activera surtout lorsque le «marketing-mix» s'enlise dans des contradictions qui perturbent l'utilisateur du produit et le rendent méfiant. On peut prendre à titre d'exemple un produit haut de gamme à la technique sophistiquée vendu dans un commerce mal aménagé et ne fournissant aucun conseil.

Dans la pratique, la coordination harmonieuse des instruments du marketing ne peut se concevoir de manière ponctuelle mais doit être effectuée sur le moyen et le long terme. L'utilisation du «marketing-mix» doit déclencher chez les utilisateurs du produit et chez d'autres participants au marché un processus d'apprentissage psychique qui conduit à développer une représentation de l'offre (image du produit, image de marque, image de l'entreprise) ainsi que des préférences. Des changements dans l'utilisation des instruments, notamment s'ils sont trop brusques et trop fréquents, entravent ce processus. On peut citer à ce propos l'exemple d'une entreprise qui produisait des appareils ménagers manuels de haute qualité et qui remettait sans cesse en question le fruits de longues années d'efforts

en essayant à intervalles réguliers (sans succès d'ailleurs) de lancer des appareils électroménagers à l'utilisation compliquée. Des changements brusques dans la politique des prix peuvent également plonger l'acheteur dans le doute quant aux promesses du produit et l'inciter à se tourner vers la concurrence.

De manière générale, il faut partir du principe que toutes les actions de marketing envoient des signaux qui peuvent se renforcer ou se neutraliser mutuellement dans la perception des personnes cibles. D'où l'importance de s'en tenir à une ligne de conduite précise pour l'ensemble des actions de marketing perçues par les utilisateurs du produit, les commerçants et les autres participants au marché, afin que les images et les préférences puissent se construire sans encombre au fil des années. Ainsi conçue, l'utilisation du «marketing-mix» devient un investissement à long terme dont les répercussions se manifesteront sur la durée. Le développement constant de la marque Mammüt, devenue l'un des premières entreprises spécialisées dans les activités d'*outdoor* au niveau international, n'a pu se faire que grâce à un message central (*absolute alpine*) et à l'utilisation étroite et harmonieuse des instruments de marketing, notamment une conception de produit innovante, des actions de communication remarquables et les *Flagship-Stores*.

La nécessité de s'adapter à la situation sur le marché et de l'entreprise

Les efforts d'harmonisation du «marketing-mix» resteront sans effet s'il n'y a aucune garantie en parallèle que ces derniers tiennent compte des conditions spécifiques sur le marché et dans l'entreprise, notamment au regard des besoins des consommateurs et des ressources (limitées) de l'entreprise. Quelques remarques s'imposent pour éviter que le problème

complexe de l'adaptation ne soit interprété sous un angle trop restreint ou trop simpliste.

Comme il ressort de l'illustration 2-1, le marché auquel doit s'adapter le «marketing-mix» forme un système complexe dans lequel un grand nombre d'individus et d'organisations sont liés entre eux par des actes d'achat, des flux de marchandises et de communication. Face à cet ensemble hétérogène, il faut tenir compte simultanément :

1. des besoins et des caractéristiques des utilisateurs du produit,
2. des désirs et des possibilités du commerce auquel on aura éventuellement recours,
3. des actions de marketing de la concurrence et de la nécessité de s'en détacher,
4. des ressources de chaque entreprise,
5. des facteurs environnementaux.

Tout se complique encore du fait que le marché obéit aux lois de la dynamique, c'est-à-dire que les facteurs susmentionnés s'inscrivent dans le temps et subissent de nombreuses interactions. Dans le même cadre, on se demandera jusqu'où le «marketing-mix» doit s'aligner sur les besoins existants ou dans quelle mesure il semble possible de les influencer au moyen des mesures recherchées. Des incompatibilités entre les capacités de l'entreprise et les besoins des utilisateurs du produit ou les demandes du commerce ajoutent encore souvent au dilemme.

La nécessité d'adapter le «marketing-mix» à la situation sur le marché et dans l'entreprise présente donc des difficultés non négligeables, d'autant plus si on prend en compte les nécessaires changements à faire au niveau du produit. La Ford-T est un exemple classique. Ce véhicule célèbre avec

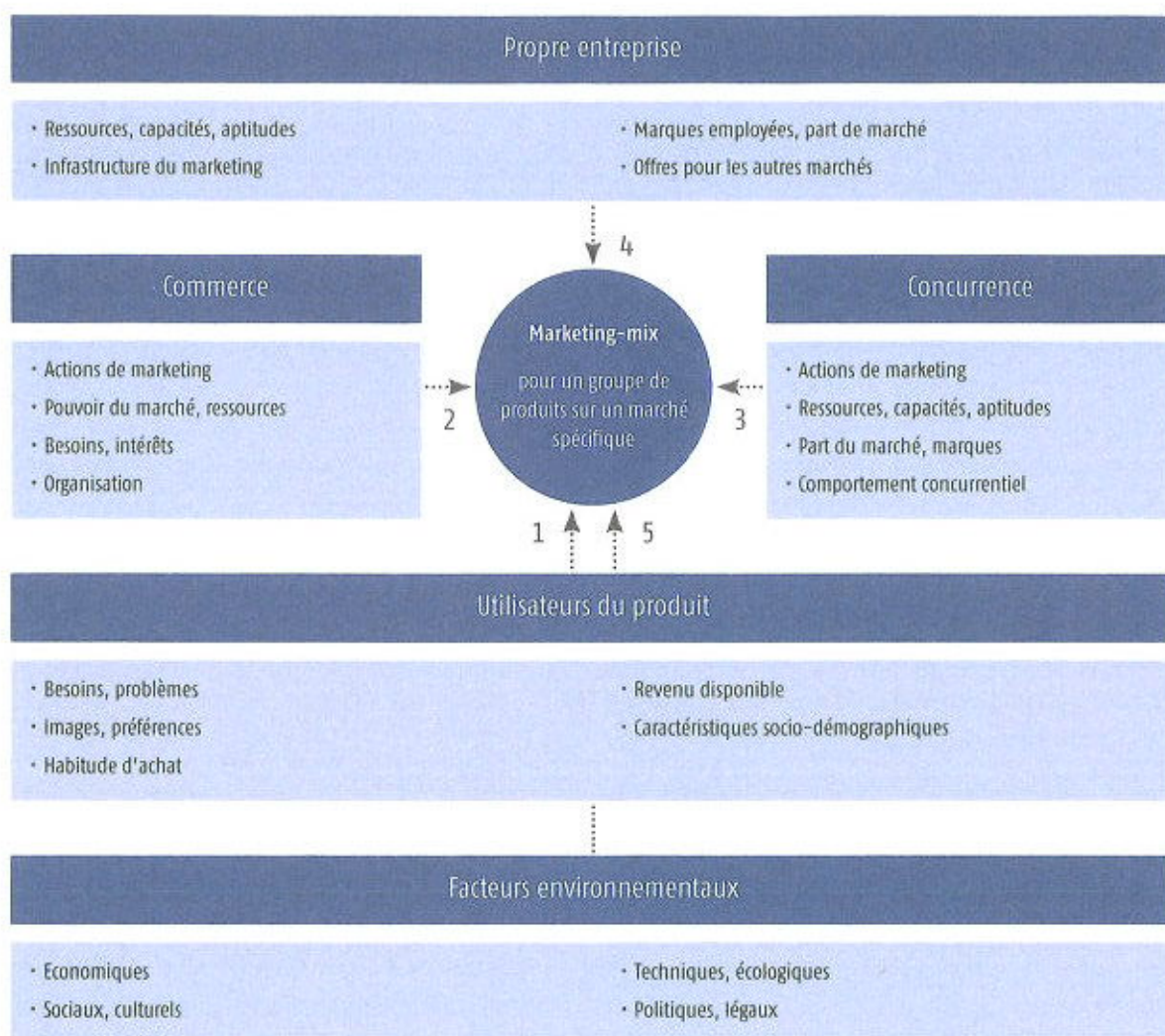


Illustration 2-1: les aspects de la situation du marché et de l'entreprise à prendre en compte pour la conception du marketing-mix

sa couleur noire et produit avec un très grand succès au début du XX^e siècle a perdu des parts de marché notamment parce que les concurrents proposaient des voitures plus adaptées aux besoins des clients. D'autres exemples comme les montres suisses dans les années 70 ou plus récemment les téléphones Nokia peuvent être mentionnés où une adaptation insuffisante des produits aux besoins du marché s'est soldée par un échec, même si les instruments d'exploitation du marché (vente, publicité, promotion des ventes, etc.) étaient utilisés de façon appropriée. Plus récemment, la structure des revenus des chanteurs et musiciens a considérablement changé car les stars internatio-

nales doivent se produire dans des concerts en live, lucratifs, pour compenser ainsi le recul des ventes des CD qui ont été remplacés par la musique digitale (MP3, sites d'échange de musiques sur Internet, etc.).

La nécessité d'un engagement suffisamment intense

L'expérience pratique du marketing et différentes études empiriques ont montré que, dans de nombreux cas, on peut représenter le rapport entre l'intensité d'engagement d'un instrument du marketing (exprimée par ex. par les coûts des mesures correspondantes) et son impact (par ex. la répercus-

sion sur le chiffre d'affaires) sous la forme d'une courbe en S. Souvent, le tracé exact de cette courbe relève du domaine de la pure spéculation. Pour les besoins de cet ouvrage, il suffit de noter que cette «forme en S», représentée dans l'illustration 2-2, définit pour chaque instrument de marketing un seuil inférieur d'efficacité qu'il faudra dépasser pour rentabiliser l'engagement de l'instrument en question. Il est malheureusement impossible de situer une fois pour toutes ce plancher, étant donné qu'il dépend en grande partie des paramètres spécifiques d'un marché, notamment de l'ampleur de la demande et de la situation concurrentielle, ainsi que des synergies résultant de l'association avec d'autres mesures de marketing. Mais un manager expérimenté saura normalement fixer le budget publicitaire minimal requis pour un marché déterminé ou prédire le nombre minimal de contacts de vente nécessaire par acheteur potentiel et par année pour franchir le seuil inférieur d'efficacité. Des réflexions analogues peuvent s'appliquer aux investissements

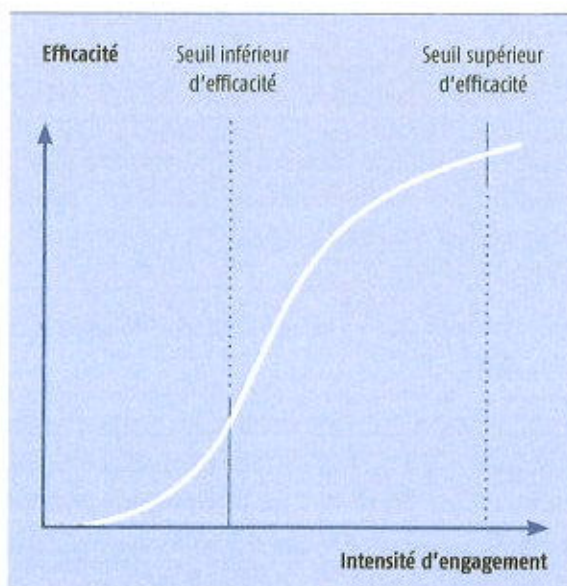


Illustration 2-2 : représentation des seuils inférieur et supérieur d'efficacité dans l'utilisation des instruments de marketing

dans le service-client, l'amélioration de la qualité des produits, les mesures de promotion des ventes, etc.

Dans ces conditions, il semble naturel de veiller à un engagement suffisamment intense de chaque instrument. Or, dans la pratique, les moyens financiers sont souvent limités et éparpillés sur différents marchés, groupes de clients, instruments, en vertu du principe de l'arrosoir. Au regard de l'expérience des auteurs, la négligence du seuil inférieur d'efficacité constitue une des erreurs les plus fréquemment commises dans le marketing, soit par ignorance, soit par crainte de se fixer des priorités claires ou par un sens de l'équité mal compris (par ex. lorsque le budget subit des amputations).

2.2 Les obstacles dans la détermination du marketing-mix

Le choix des instruments du marketing et surtout leur combinaison sont traités de manière assez succincte dans les ouvrages spécialisés. Pourtant, dans la pratique, cette démarche se heurte à une série de difficultés fondamentales et factuelles expliquées brièvement ci-après.

Nombre et complexité des instruments du marketing-mix

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, le «marketing-mix» d'une entreprise englobe normalement différents sous-mix composés à leur tour d'une série d'instruments distincts. Ces instruments peuvent ensuite se décomposer en dimensions instrumentales contenant à leur tour des éléments à définir en fonction des circonstances. L'illustration 2-3 représente une telle structuration des instruments.

Chaque «marketing-mix» comporte de nombreuses variables de décisions dont

1. Mix global

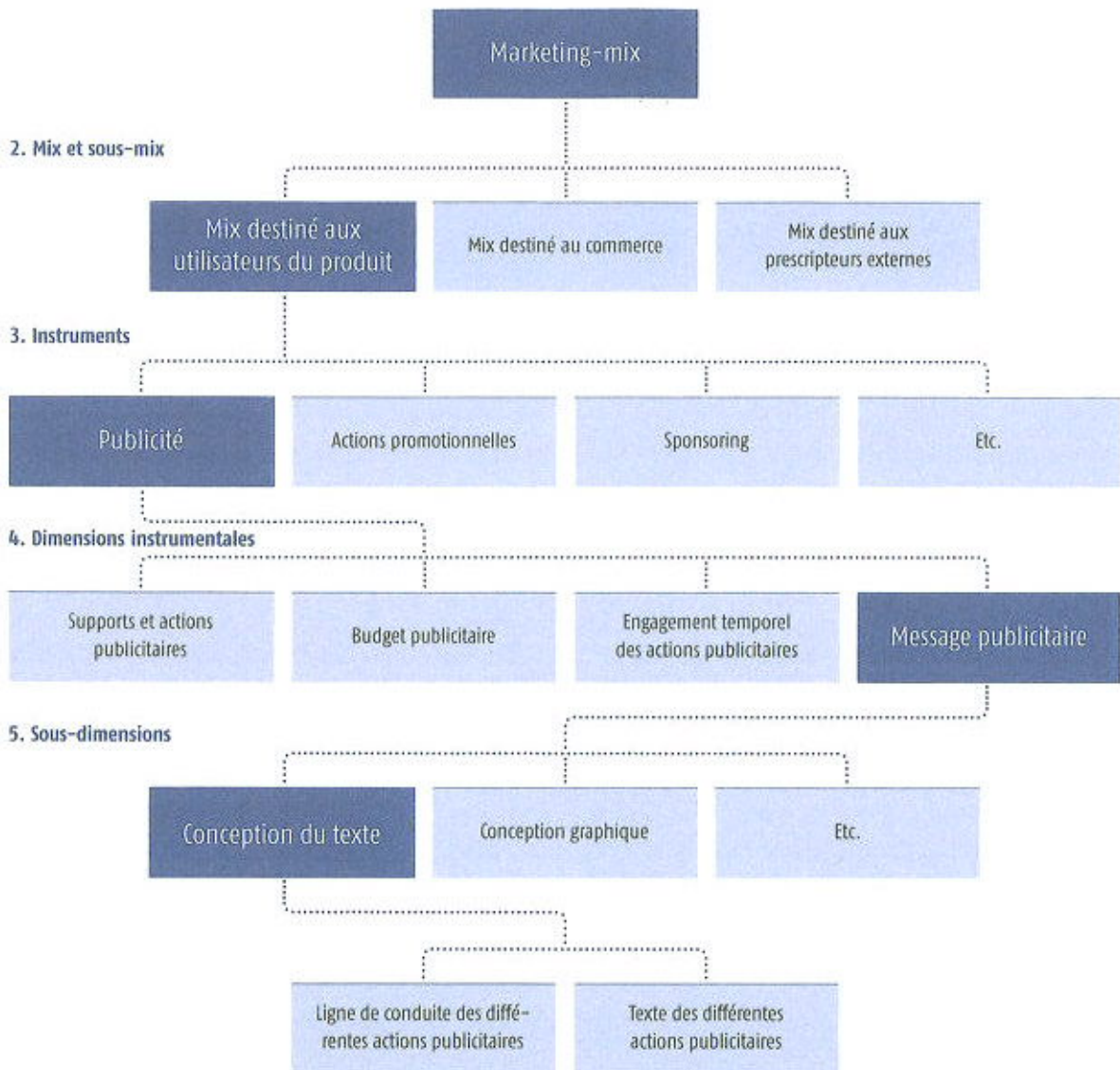


Illustration 2-3 : structuration des éléments d'un « marketing-mix »

chacune peut en principe déboucher sur un nombre plus ou moins grand de situations alternatives qu'il faudra par la suite combiner dans le cadre de mesures concrètes. De ce fait, il existe par définition un nombre infiniment grand de variantes pour le marketing-mix, d'où l'impossibilité de toutes les passer systématiquement en revue pour en évaluer les effets. Si l'on tient à une détermination rationnelle du marketing-mix, on devra donc nécessairement se fier à l'élaboration d'un nombre restreint de variantes

du mix en tenant compte des critères développés au point 2.1.

Difficultés de pronostiquer l'impact

Les effets des instruments du marketing dépendent des réactions de personnes : les utilisateurs du produit, les commerçants, les concurrents et les employés de l'entreprise. Il apparaît donc évident que tout pronostic (même étayé par des méthodes scientifiques systématiques) garde un caractère aléatoire. L'étude du comportement

a certes beaucoup progressé au cours des dernières décennies et ses enseignements ont permis au marketing de développer des modèles de comportement des acheteurs et des consommateurs et de mettre au point de nouvelles méthodes d'enquête et de test considérablement plus efficaces pour enregistrer, analyser et, dans une certaine mesure, prédire l'impact d'actions de marketing.

Pourtant, les difficultés s'accroissent encore du fait que les personnes cibles du marketing ne peuvent être considérées hors de leur environnement. Comme le suggérait déjà le paragraphe précédent, les personnes cibles du «marketing-mix» s'intègrent dans un faisceau de relations et facteurs d'influence qui échappent presque totalement au contrôle de l'entreprise et dont elle ne peut prévoir l'évolution. Songez aux réactions que peuvent provoquer une modification subite des prix par la concurrence, la publication des résultats d'un test de produits par une organisation de défense des consommateurs, un fléchissement de la conjoncture, une fluctuation des cours de change, etc.

Toutes les informations concernant l'effet des instruments de marketing manqueront dès lors de fiabilité et l'appréciation des options de «marketing-mix» n'en sera alors que plus difficile. Le responsable de marketing doit se résigner à vivre avec ce facteur d'insécurité et le risque décisionnel qui va avec. Les méthodes proposées pour le choix du «marketing-mix» doivent donc tenir compte du manque de précision des prévisions dans le marketing.

Obstacles supplémentaires dans la pratique

Outre les difficultés de base évoquées jusqu'ici, des obstacles au sein même de l'entreprise entravent généralement la prise de décisions. Ainsi, le manque de ressources et de temps (moyens financiers et humains

restreints, délais impartis pour la prise de décision, etc.), qui sont autant de problèmes classiques dans la gestion des entreprises, empêche l'application jusqu'au bout de méthodes d'étude et d'analyse des marchés déjà imparfaites en soi. Si de surcroît une entreprise vend plusieurs groupes de produits sur différents marchés, il sera spécialement difficile, voire impossible, d'étayer toutes les décisions de marketing ou même seulement les plus importantes par des études de marché systématiques. Il est par ailleurs «normal» en marketing de travailler avec des contraintes de délai et de temps, ce dernier faisant souvent défaut même pour faire le point de la situation et prendre une décision.

Ce problème est encore aggravé par la division du travail au sein de l'entreprise qui a favorisé la spécialisation, dans le domaine du marketing en particulier, et a engendré un vaste éventail de postes et de services, ainsi que toute une gamme de professions hautement spécialisées et de prestataires externes. À cause de ce morcellement parfois excessif du travail, il arrive que différentes personnes soient responsables de la conception d'un instrument de marketing et l'optique des différents responsables risque alors de diverger, entraînant une collision de décisions contradictoires pouvant précipiter le «marketing-mix» dans la confusion. Citons à titre d'exemple les problèmes de coordination et de communication qui caractérisent souvent dans la pratique les rapports entre le service de management des produits, celui de la publicité et celui de la vente.

Pour venir à bout de toutes ces difficultés, il s'avère utile de dresser un plan ou une stratégie qui établit les grandes lignes des actions de «marketing-mix» à moyen et long terme afin de doter les différents spécialistes d'un guide visant à coordonner les décisions relatives aux différents instruments du mix. À condition d'être assez

concret et de fixer les priorités avec précision, un tel plan permet en outre de trancher rapidement et sans tergiverser dans les nombreuses situations où les opérations de marketing sur le terrain exigent des décisions immédiates. Quand on sait les difficultés que peut créer l'absence d'une stratégie au niveau des opérations de marketing quotidiennes, on comprendra aisément son importance pour la réussite du marketing. L'exemple de nombreux articles de marque illustre le danger d'une stratégie de marketing truffée de contradictions: la décision de donner un coup de pouce au chiffre d'affaires par le biais d'une baisse des prix ou d'activités promotionnelles fréquentes a pour conséquence un effritement des marges et il devient alors de plus en plus difficile de trouver les moyens de financer la conception du produit ou les activités de communication indispensables pour soigner l'image de la marque.

2.3 La détermination d'une stratégie de marketing

2.3.1 Réflexions préliminaires sur la méthodologie

L'élaboration d'une stratégie de marketing pour un produit/marché nécessite de prendre une série de décisions. Pour ce faire, il est dans la nature de tout processus qu'une analyse approfondie de la situation précède chaque prise de décision (= détermination et évaluation des différentes solutions, choix d'une solution «optimale»). Cette analyse sert d'une part à créer une base d'informations la plus complète et objective possible et, d'autre part, à déterminer les opportunités et les risques ainsi que les objectifs importants, les conditions-cadres et les objectifs stratégiques supérieurs que cette stratégie doit satisfaire.

L'illustration 2-4 expose ce processus de manière formelle. Cette méthode, élaborée

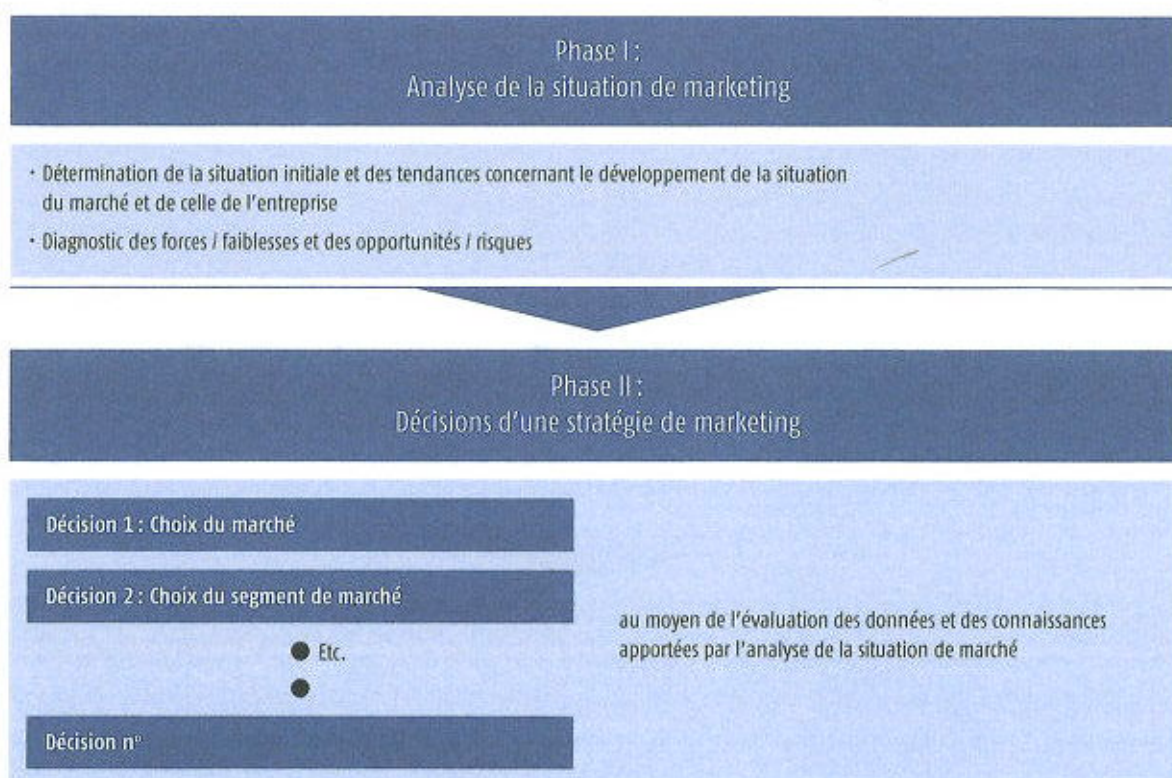


Illustration 2-4 : processus d'élaboration d'une stratégie de marketing

par Richard Kühn en 1979, a été régulièrement revisitée et testée à de nombreuses reprises. Elle est considérée comme un outil d'analyse et de planification opérationnel et est utilisée par de nombreuses entreprises qui développent leurs stratégies de marketing.

La méthode est d'abord exposée brièvement dans la section suivante. Chaque étape de cette démarche sera ensuite présentée en détails au chapitre 4 (phase I – Analyse de la situation de marketing) et au chapitre 5 (phase II – Décisions d'une stratégie de marketing). Afin de faciliter la compréhension de ces étapes, des explications quant à la structure des marchés et une description des principaux mots-clés sont contenus dans le chapitre 3.

2.3.2 Aperçu de la méthode de marketing-mix

La collecte et l'analyse des données sont particulièrement importantes pour la qualité de la stratégie de marketing. Des erreurs dans l'analyse de la situation, comme cela peut par exemple être le cas suite à des données incomplètes ou à une mauvaise interprétation de celles-ci, peuvent amener à des décisions erronées.

Les phases présentées dans l'illustration 2-5 concernent l'analyse de la situation de marketing. Lors de l'«analyse du marché» (étapes 1.1 à 1.4), il s'agit essentiellement de décrire de manière systématique et de pronostiquer la situation sur le marché. À ces informations s'ajoute l'«analyse de l'offre» (étapes 2.1 et 2.2), à savoir les informations sur les offres, les propositions d'offres, les ressources et les coûts propres à l'entreprise.

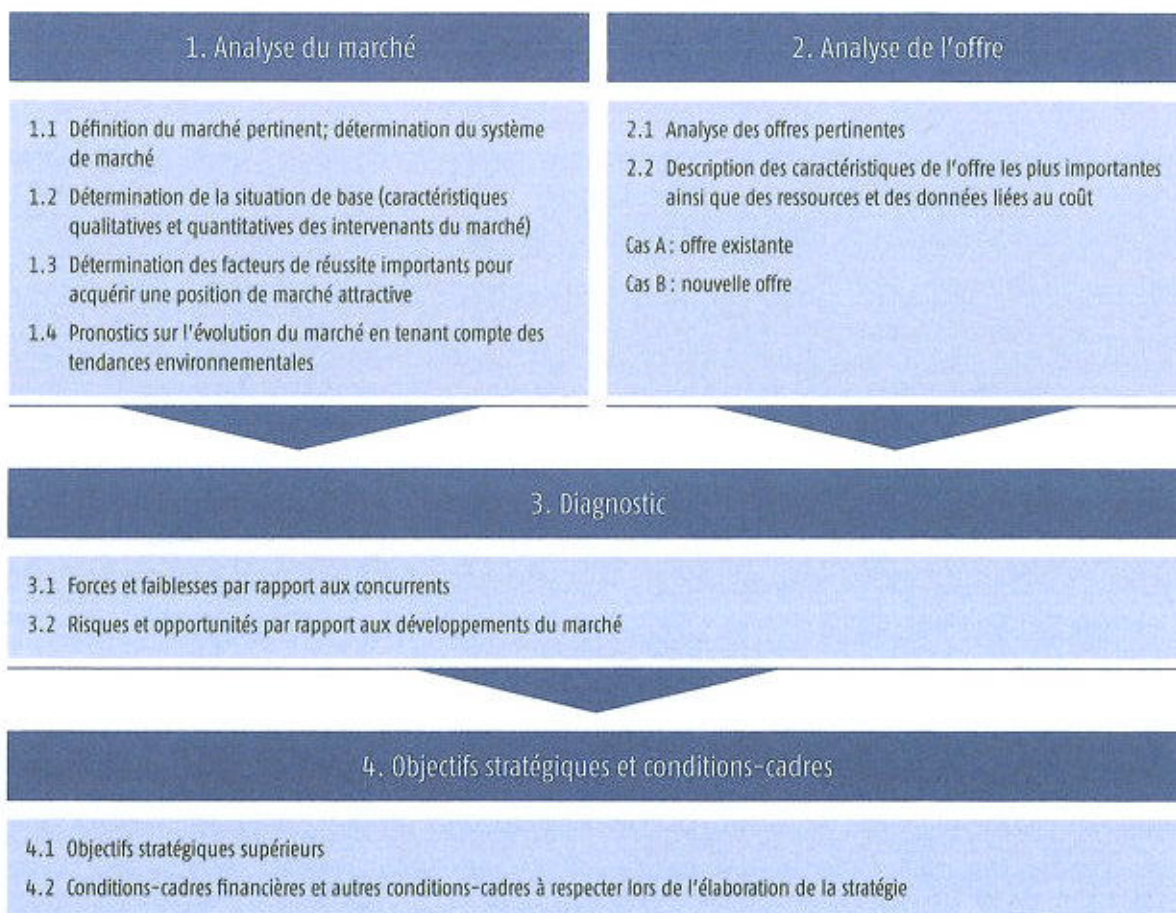


Illustration 2-5 : tâches de l'analyse de la situation de marketing (phase I)

Il faut naturellement rassembler différentes informations selon qu'il s'agit d'une offre existante qui doit être évaluée d'un œil critique afin de remanier une stratégie (cas A) ou qu'il s'agit de poser les fondements pour la conception et le lancement d'une nouvelle offre (cas B). L'analyse des principales caractéristiques du marché et de l'offre constitue la base permettant de diagnostiquer les forces et faiblesses par rapport à la concurrence ainsi que les risques et opportunités spécifiques au marché (étapes 3.1 et 3.2).

Sur la base des résultats des trois étapes visant à effectuer une analyse et un diagnostic de la situation, les responsables de marketing devraient disposer d'une vision complète de la situation afin d'être en mesure de formuler sommairement des objectifs stratégiques à atteindre sur le marché en concevant des actions de marketing appropriées. En plus de cela, les restrictions budgétaires et les limitations au niveau des ressources sont également à expliciter, ce qui permet de garantir que les mesures découlant des décisions stratégiques puissent être mises en œuvre de manière réaliste (étapes 4.1 et 4.2).

Les décisions de la phase II reposent sur l'analyse de la situation du marché et comprennent, conformément à l'illustration 2-6, une succession de sept groupes de décisions constituant autant d'étapes de la procédure. Ils forment le noyau de la méthode. Ces sept groupes de décisions ou d'étapes doivent restreindre successivement le nombre d'alternatives possibles des «marketing-mix» et préciser le concept retenu :

- en concrétisant d'abord par étapes les cibles des actions de marketing (groupe de décisions 1), et
- en spécifiant ensuite en plusieurs étapes la stratégie concurrentielle (groupe de décisions 2)

- pour avancer enfin vers l'identification des instruments du «marketing-mix» (groupe de décision 4) et des implications qui en découlent (groupes de décisions 5 à 7), et ce au travers de la détermination de la stratégie d'exploitation du marché (groupe de décisions 3).

On attend des responsables de marketing qui utilisent cette méthode qu'ils prennent en compte les caractéristiques des situa-

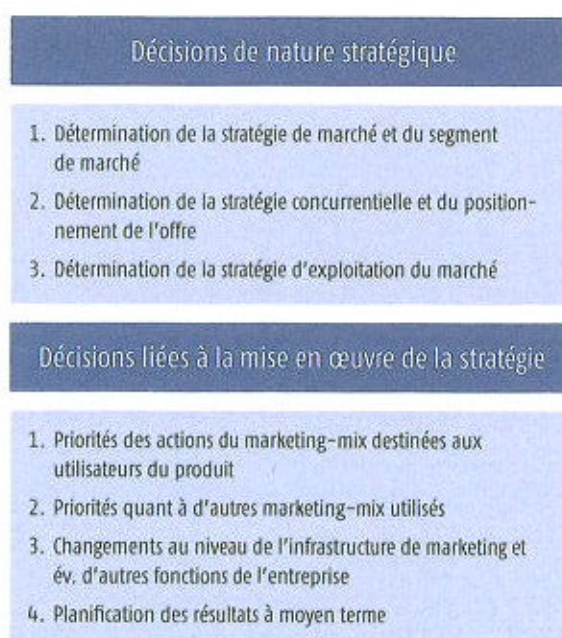


Illustration 2-6 : aperçu des décisions dans l'élaboration d'une stratégie de marketing

tions qu'ils ont à gérer (ex: spécificités du marché, du groupe cible à exploiter, etc.). Le cas échéant, ils doivent adapter la suite de décisions à prendre et doivent être prêts à modifier les décisions initialement prises en fonction des événements ultérieurs. Les résultats des premières décisions prises sont à considérer comme provisoires jusqu'à la présentation d'une solution générale sans contradiction et accompagnée des résultats des dernières étapes du processus.

3. Le système de marché et les éléments du système

3.1 L'approche systémique pour décrire les marchés

La résolution de problèmes de marketing nécessite de faire appel à des connaissances issues de nombreuses disciplines différentes :

- les sciences comportementales (ex : modèle du comportement des consommateurs),
- la comptabilité (ex : calculs des marges commerciales),
- les sciences économiques (ex : évolutions de la conjoncture et des taux de change),
- les sciences juridiques (ex : connaissances dans le domaine du droit des marques),
- etc.

Afin de pouvoir représenter l'ensemble d'un marché et ses composantes, nous proposons de faire appel à l'approche systémique et de considérer les mécanismes qui régissent le marché sous l'angle d'un « système ». Cette interprétation permet d'ordonner et de comprendre plus facilement le réseau complexe de relations entre tous ceux qui participent sous une forme ou sous une autre au processus d'échange sur le marché.

On définit les éléments du système comme :

- des groupes d'entreprises, d'organisations ou d'individus jouant un rôle spécifique dans le processus d'échange sur le marché,

alors que les relations entre ces éléments correspondent à

- des actes concrets d'échange de biens matériels, de prestations, d'informations ou d'argent.

Le système de marché est dynamique et ouvert. Il est dynamique car le fonctionnement du marché évolue constamment du fait que l'échange de produits, de prestations, d'informations et d'argent modifie les caractéristiques des éléments (par ex. des moyens financiers supplémentaires peuvent modifier le comportement d'achat des utilisateurs du produit). Il est ouvert car les éléments d'un marché sont influencés ou influencent des éléments qui ne sont pas pris en compte dans le système (institutions politiques, entreprises non actives sur le marché, investisseurs, etc.).

L'illustration 3-1 présente un marché dont la structure est typique pour un grand nombre de produits dans le secteur des biens de consommation. Il faut toutefois souligner qu'il ne s'agit que d'un exemple qui ne peut pas être repris tel quel pour de nombreux marchés concrets. Ainsi, concernant les marchés de biens industriels, il n'est pas rare qu'aucun partenaire commercial ne soit nécessaire étant donné que le nombre limité de clients peut être directement exploité par les producteurs de ces biens. Par exemple, une entreprise qui fabrique des machines industrielles dispose de sa propre structure de vente qui va contacter directement les acheteurs potentiels sans passer par des entreprises commerciales. Il en va de même pour un grand nombre de marchés de services car l'immatérialité des prestations proposées nécessite un contact direct entre les prestataires et les « consommateurs » des prestations de service ou utilisateurs du produit (par ex. entre des médecins et des patients dans un marché de services médicaux ou entre des agences publicitaires et des annonceurs dans un marché de conseil publicitaire).

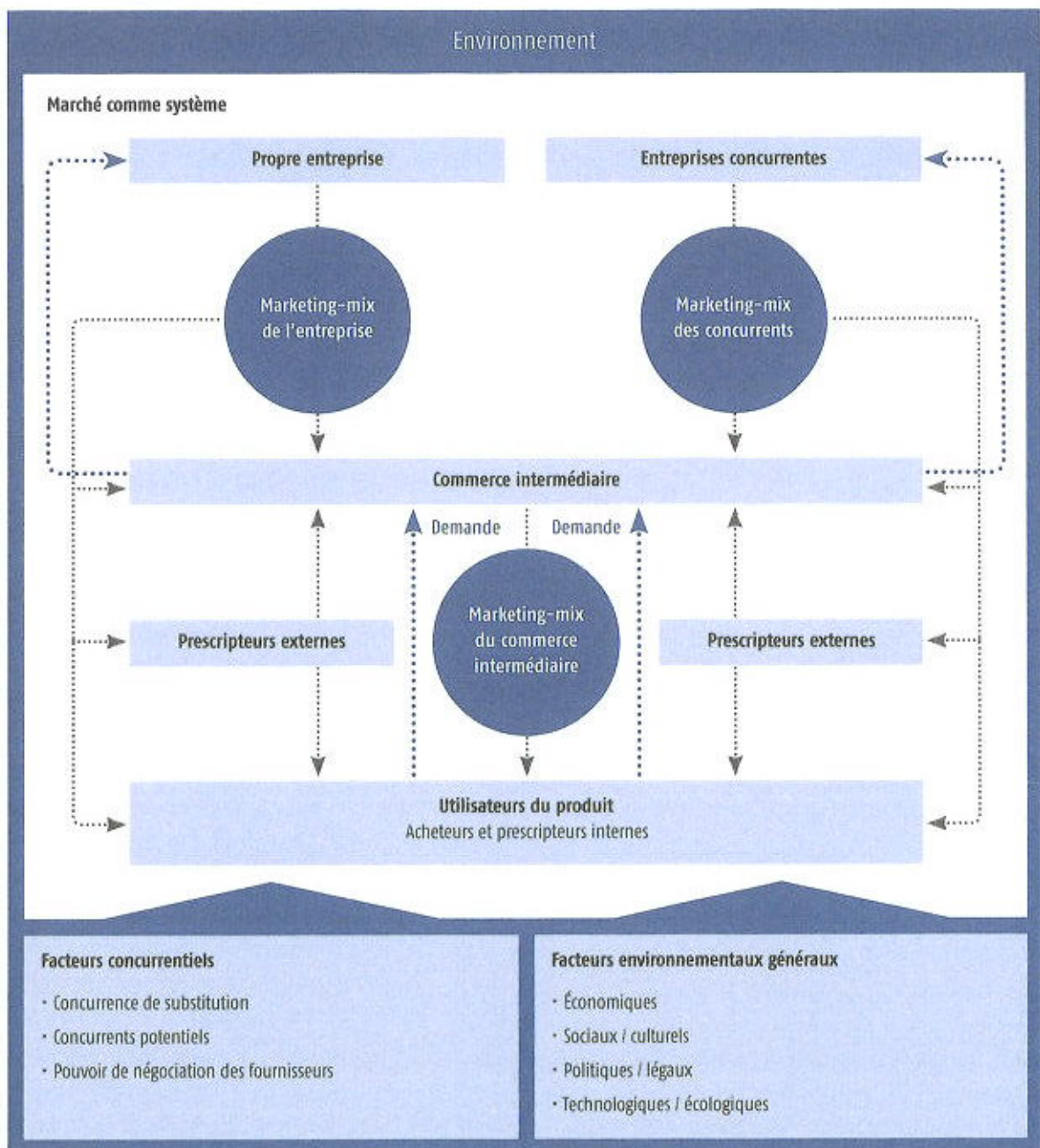


Illustration 3-1 : le fonctionnement du marché en tant que système

Il arrive à l'inverse dans d'autres cas que plusieurs niveaux de commerce intermédiaire doivent être pris en compte séparément, comme c'est par exemple le cas en marketing international, lorsque les biens

de consommation sont vendus au commerce de détail à l'étranger par le biais d'importateurs. Il convient donc d'adapter à chaque fois cette représentation aux structures réelles du marché.

3.2 Les éléments du système de marché

Selon le modèle de base d'un système de marché présenté dans l'illustration 3-1, il convient de différencier cinq groupes d'opérateurs du marché :

- l'entreprise car la situation de marché doit être conçue à partir de sa propre situation,
- les concurrents de cette entreprise,
- les utilisateurs du produit, dont les besoins et les ressources financières déterminent la demande,
- les commerces intermédiaires qui se chargent des tâches de distribution, soit en tant qu'entreprise commerciale, soit en tant qu'intermédiaire lors de la conclusion du contrat,
- les prescripteurs externes qui participent aux processus décisionnels des utilisateurs du produit ou du commerce intermédiaire en jouant le rôle de conseiller ou d'informateur externe.

L'élément «entreprise» ne nécessite pas beaucoup d'explications additionnelles. Toutefois, il est bon de préciser que les vendeurs de l'entreprise, les filiales de vente et des organisations qui nous soutiennent dans la réalisation des actions de marketing (comme par ex. les agences publicitaires, les instituts d'études de marché, les entreprises de transport) sont intégrés dans l'élément «entreprise» afin de faciliter la représentation du système. On voit ainsi qu'en plus des ressources et capacités de l'entreprise considérée, les prestations des fournisseurs sont également importantes pour concevoir le «marketing-mix» et donc pour développer des avantages concurrentiels. Dans le cas de certains marchés de biens de consommation dans lesquels la publicité joue un rôle prédo-

minant (on peut prendre l'exemple des cosmétiques), il peut être essentiel pour sa réussite qu'une entreprise parvienne à créer un partenariat avec une agence de mannequins lors de la conception et de la mise en œuvre du concept publicitaire. L'agence publicitaire et certains mannequins très connus représenteront alors une ressource clé pour constituer ou acquérir des avantages concurrentiels.

Une définition formelle de l'élément «concurrents» s'avère également inutile. Toutefois, en plus des concurrents directs qui proposent le même type de produits que notre entreprise, il convient de surveiller les concurrents de substitution. On entend par là les entreprises qui exploitent le marché analysé à l'aide de prestations technologiquement ou fondamentalement différentes et qui sont normalement attribuées à une autre branche économique. Par exemple, la plupart des fournisseurs traditionnels de services postaux doivent aujourd'hui répondre à la question de savoir dans quelle mesure les échanges d'informations via les voies électroniques (les courriels et SMS notamment), et donc les entreprises de télécommunication, doivent être considérés comme des concurrents de substitution dans le cadre des analyses de marché et des décisions de marketing.

L'entreprise et ses concurrents définissent ensemble l'offre d'un marché. Afin de caractériser la demande d'un marché, il est proposé d'utiliser le terme «utilisateur du produit», adapté à tous les types de marché, plutôt que «consommateur» et ce afin d'être en mesure d'utiliser la même terminologie à la fois pour les marchés de biens de consommation, les marchés de biens industriels et les services.

On entend par «utilisateurs du produit» les organisations ou les personnes qui utilisent

ou consomment les prestations proposées sur le marché afin de :

- satisfaire des besoins privés (par ex. les ménages privés qui achètent des lessives en poudre, des voyages, des voitures, etc.), ou pour
- permettre la création de produits et / ou prestations qu'ils offrent ensuite sur d'autres marchés (par ex. entreprises, administration publique, organisations diverses qui ont besoin de mobilier de bureau, de logiciels informatiques, de services financiers, etc.).

En fonction de la situation de marché, il peut être nécessaire de faire la distinction, au niveau des utilisateurs du produit, entre les acheteurs et les prescripteurs internes.

On entend par acheteurs les personnes

- qui prennent effectivement la décision d'achat,
- c'est-à-dire qui choisissent entre les prestations de marché des différents fournisseurs.

On leur associe des prescripteurs internes

- qui appartiennent au même foyer ou à la même entreprise,
- et qui, comme leur nom l'indique, influencent le processus décisionnel d'achat.

Il est nécessaire dans tous les cas de savoir qui joue quel rôle sur le marché. Des difficultés particulières surviennent souvent dans le secteur des biens industriels où les acheteurs dits professionnels n'effectuent parfois que les commandes des personnes vraiment déterminantes dans la décision d'achat et ne peuvent donc pas être caractérisés par le terme «acheteurs» au sens défini ci-dessus. Dans ces cas, un grand nombre de personnes est fréquemment impliqué en tant que co-décisionnaires ou prescripteurs

internes dans la décision d'achat. À titre d'exemple, dans l'industrie de la machine-outil, lors de l'achat d'un nouvel équipement, des représentants de la direction générale, du service des achats ou encore de celui des finances, moins directement compétents au niveau technique peuvent aussi jouer un rôle dans le processus d'achat, et ce en plus des services spécialisés. La répartition des rôles peut aussi s'avérer compliquée concernant les biens de consommation : lorsqu'il s'agit d'achats conséquents, comme une voiture par exemple, la famille entière participe d'une façon ou d'une autre à la décision d'achat. Dans le cas de l'achat d'une chemise pour homme, le «consommateur» est à considérer comme un acheteur dans certains foyers, alors que dans d'autres, il exerce au plus le rôle d'un prescripteur interne, du fait que sa partenaire, en tant qu'acheteuse, décide en grande partie seule. Dans la pratique, il semble évident d'examiner de manière concrète ou d'essayer au moyen d'une étude de marché de trouver qui prend, dans les faits, la décision d'achat et qui joue encore un rôle de prescripteur interne. Une évaluation approfondie des rôles des différentes personnes prenant part au processus d'achat est nécessaire afin de définir les groupes cibles visés par le marketing-mix.

L'élément «commerce intermédiaire» réunit toutes les organisations et tous les groupes de personnes qui,

- en tant que commerçants, achètent des produits pour leur propre compte et les revendent ensuite tels quels, ou,
- en tant qu'intermédiaires, permettent de conclure des contrats entre des fournisseurs et des utilisateurs du produit, moyennant une commission correspondante.

Le premier groupe susmentionné comprend les entreprises de détail et de gros qui jouent

un rôle central notamment lors de la distribution des biens de consommation ou qui sont actives sur les marchés de biens industriels en tant que grossistes. Le deuxième groupe rassemble les agents indépendants, courtiers et autres intermédiaires qui soutiennent le processus de vente des produits (matériels), mais également les prestations de services immatérielles. Il s'agit par exemple des régies pour les annonces sur le marché des revues et journaux, des courtiers en assurance ou encore des agences de voyage sur le marché des voyages de tourisme et d'affaires. Sur certains marchés, des personnes et/ou des organisations, assumant pourtant la fonction de commerce intermédiaire, ne sont pourtant pas considérées par le marketing comme des «commerçants» ou des «agents». C'est par exemple le cas des vétérinaires qui revendent des médicaments pour les animaux ou des garages automobiles qui négocient des contrats d'assurance ou de leasing.

En revanche, les organes de vente (représentants, commerciaux) employés et rémunérés par l'entreprise ainsi que les filiales de vente propres à l'entreprise (succursales) comme par exemple les filiales d'une banque ou les boutiques dédiées exclusivement à une marque comme Nespresso, Navyboot ou Omega («Flagship-Stores») ne font pas partie du commerce intermédiaire. Ils font partie de l'infrastructure de l'entreprise. En conséquence, leur comportement est guidé par des décisions internes alors que le «marketing-mix» destiné au commerce doit être conçu pour influencer le comportement du «vrai» commerce intermédiaire.

Si le commerce intermédiaire est requis pour réaliser les tâches de marketing, on parle alors d'un canal de distribution indirect. En revanche, si une entreprise s'adresse directement et sans l'aide du commerce intermédiaire aux utilisateurs du produit, on parle

alors de canal de distribution direct. Le canal de distribution indirect est monnaie courante dans les marchés de biens de consommation. Toutefois, il existe aussi des exceptions, comme par exemple la vente directe à partir des magasins d'usine dans le secteur du mobilier et du textile. Avec l'arrivée d'Internet, de nombreuses entreprises proposent aussi directement certains de leurs produits à la vente sans passer par le commerce. C'est le cas par exemple de la vente de livres que l'on peut acheter directement auprès de l'éditeur ou de certains articles de mode disponibles sur le site de la marque. La distribution directe est employée de manière fréquente dans le secteur des biens industriels et de manière prépondérante dans le domaine des prestations de service.

Les prescripteurs externes englobent tous les individus et toutes les organisations indépendants des fournisseurs qui,

- en tant que conseillers externes, ou
- en tant que co-créateurs des courants d'opinion significatifs pour le marché considéré,
- influencent la décision d'achat de l'utilisateur du produit ou du commerce intermédiaire.

Les ouvrages en marketing accordent généralement peu d'attention à ce cinquième élément du modèle, bien qu'il représente un groupe cible extrêmement important dans de nombreux marchés. Il s'agit par exemple de médecins et sages-femmes sur le marché de l'alimentation des nourrissons, d'architectes sur le marché des biens d'équipement ou de journalistes spécialisés sur les marchés automobile ou touristique.

Du point de vue du marketing, il semble évident de ne désigner comme prescripteurs externes que les personnes ou organisations considérées de manière spécifique en tant que groupes cibles pour les

actions de marketing. À titre d'exemple, les autorités politiques qui agissent sur un marché en légiférant ne sont pas à considérer comme des prescripteurs externes mais des composantes de l'environnement du marché. Il en va de même pour les représentants des médias de masse qui, à l'inverse de certains journalistes spécialisés, n'influencent pas durablement la décision d'achat sur un marché défini. Il serait également inapproprié de désigner comme prescripteurs externes les personnes que l'entreprise a utilisées comme «conseillers» dans le cadre de l'une de ses publicités car ils font partie du «marketing-mix» de l'entreprise. Georges Clooney dans la publicité pour Nespresso ou Roger Federer dans celle pour les machines à café Jura en sont quelques exemples.

3.3 Les relations entre les éléments du système de marché

Les relations entre les éléments du système de marché sont représentées dans l'illustration 3-1 par des flèches. Il s'agit concrètement :

- des actions des fournisseurs (entreprise et concurrents) visant à influencer leurs groupes cibles de marketing,
- des activités des utilisateurs du produit rassemblées sommairement sous le terme «demande», et
- de l'échange d'informations entre les prescripteurs externes et les autres acteurs du marché.

Il convient aussi de prendre en compte toutes les interactions plus complexes entre des organisations et des personnes qui sont représentées par les flèches de manière très simple et «unilatérale». Les demandeurs, par exemple, influencent aussi le «marke-

ting-mix» de l'entreprise lorsqu'ils négocient une réduction du prix ou contribuent à la qualité de la prestation fournie comme par exemple dans le cas où le conseil est très important.

Dans le cas d'une distribution indirecte, certains instruments ont une importance particulière dans la conception du «marketing-mix» destiné au commerce intermédiaire. Dans le cas d'une entreprise commerciale au sens propre du terme, la prestation principale consiste à préparer un assortiment de marchandises mises à disposition dans des points de vente afin de faciliter l'achat du produit par les utilisateurs. Ce faisant, la conception de cet assortiment, le choix du point de vente (commerce de détail classique par ex.), la conception de prestations supplémentaires (ex: conseil et service de livraison) constituent autant d'éléments importants du «marketing-mix» de ces entreprises. Il peut donc être très important, pour le fabricant du produit, d'intégrer dans son propre «marketing-mix» destiné au commerce intermédiaire des instruments qui vont aider le commerce à vendre son produit. On peut mentionner par exemple la mise à disposition d'agencements spécifiques, des vidéos pour apporter des conseils sur le point de vente, une hotline destinée aux vendeurs du commerce pour pouvoir donner des renseignements précis, etc.

3.4 Les caractéristiques des éléments du système de marché

L'illustration 3-2 propose un aperçu des caractéristiques les plus importantes des éléments de la demande. Pour des raisons évidentes, il convient de différencier entre les ménages / personnes privées considérés qui sont des demandeurs de biens de consommation (*B2C = business to consumer*) et les

Types de caractéristiques	Eléments	Utilisateurs dans le modèle B2C	Utilisateurs dans le modèle B2B	Commerce intermédiaire	Prescripteurs externes
		Ménages/personnes privées en tant qu'acheteurs de biens de consommation	Entreprises en tant qu'acheteurs de biens industriels	Entreprises commerciales en tant que distributeurs	Prescripteurs externes/experts
1. Comportement d'achat, comportement de consommation / utilisation du produit		●●●	●●●	●●●● Comportement d'achat	○
2. Comportement en tant que fournisseur ou critique de produits / marques		● (recommandation)	● (recommandation)	●●●	●●●
3. Motifs personnels, besoins, critères d'achat		●●●	●●	●●	●
4. Besoins et critères d'achat des entreprises		○	●●●	●●●	●
5. Autres déterminants du comportement comme la connaissance du produit, l'image, les attitudes et préférences		●●●	●●	●●	●●●
6. Caractéristiques sociodémographiques des personnes		●●●	●	●	●
7. Caractéristiques des entreprises		○	●●●	●●	●
8. Indicateurs liés au marché et à la distribution		●●●	●●●	●●●	○

●●● Très important ●● Important ● À prendre en compte le cas échéant ○ Sans importance

Illustration 3-2 : caractéristiques des éléments «utilisateurs du produit», «commerce intermédiaire» et «prescripteur externe»

entreprises considérées, elles, comme des acheteurs de biens de consommation dans un secteur de *B2B* (*business-to-business*).

Les caractéristiques regroupées sous (1) décrivent le **comportement d'achat et de consommation** des utilisateurs du produit ainsi que le comportement d'achat professionnel du commerce intermédiaire. Le comportement d'achat comprend principalement des données sur la fréquence d'achat, la quantité achetée en moyenne, le point de

vente plébiscité et la fidélité au fournisseur, resp. à la marque. Il est également intéressant de tenir compte des achats impulsifs ou des personnes qui prennent part à la décision d'achat. En ce qui concerne le comportement de consommation, on se réfère par exemple aux occasions de consommation, à la fréquence de consommation ou encore à la quantité consommée par acte de consommation.

Les caractéristiques regroupées sous (2) concernent notamment le **comportement du commerce intermédiaire et des prescripteurs externes** qui recommandent ou critiquent les prestations des fournisseurs. On s'intéresse ici à savoir entre autres dans quelle mesure des produits concrets sont recommandés, quels produits sont critiqués et avec quels arguments et quelles caractéristiques du produit sont mises en avant que ce soit de manière positive ou négative.

Les caractéristiques regroupées sous (3) reprennent les **motifs d'achat, les besoins et les critères d'achat** des personnes impliquées dans une décision d'achat (acheteurs ou prescripteurs internes). Les critères d'achat comprennent des éléments concrets comme un niveau de qualité attendu, des prestations supplémentaires spécifiques et le prix, mais aussi des critères liés à des besoins plus complexes, tels que le prestige, le plaisir, l'épanouissement personnel, l'envie d'une vie saine, etc. qui peuvent également s'avérer importants. Concernant les collaborateurs de l'entreprise responsables des décisions d'achat, il est notamment intéressant de savoir dans quelle mesure des motifs moins rationnels, comme la minimisation des risques (par ex. en préférant un fournisseur que l'on connaît) ou des relations personnelles jouent un rôle.

Les caractéristiques regroupées sous (4) se réfèrent aux **besoins et critères d'achat des entreprises**. Ces derniers sont généralement définis par des processus spécifiques à chaque entreprise. Dans ces cas, il est très intéressant de pouvoir avoir connaissance des check-lists ou directives internes aux entreprises qui permettent d'identifier et de comprendre ces besoins et critères. Il en va de même des certificats de qualité exigés par les entreprises ou des procédures de contrôle-qualité mises en place par rapport aux fournisseurs.

Les caractéristiques regroupées sous (5) comprennent un grand nombre d'éléments se rapportant à des **dimensions psychologiques du comportement**. On entend par là, entre autres, les connaissances de l'acheteur par rapport aux produits et/ou prestations proposés, à leurs prix (transparence des prix), à l'image des marques et des fournisseurs avec leurs forces et faiblesses, à la perception positive ou négative de chaque fournisseur et offre. Il peut s'avérer très intéressant de connaître certaines perceptions ou attitudes par rapport à des éléments comme la santé, l'écologie, l'éthique des fournisseurs, les risques supportés, etc.

Finalement, des **caractéristiques sociodémographiques** comme le sexe, l'âge, le pouvoir d'achat, la profession, le lieu de résidence, l'éducation (6) n'influencent pas directement la décision d'achat. Elles aident souvent à décrire plus précisément les personnes cibles importantes pour la stratégie du marketing.

Par analogie aux caractéristiques sociodémographiques, les caractéristiques de l'entreprise importantes lors de l'acte d'achat sont intéressantes pour les activités de type «business-to-business» (7). On retrouve au premier plan des données sur la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, les prestations fournies ou encore les caractéristiques de l'infrastructure de l'entreprise. Les informations portant sur les départements, services et personnes participant aux décisions d'achat ainsi que celles sur l'organisation du processus d'achat sont toutes aussi importantes, bien que plus difficiles à obtenir. Le «pouvoir d'achat» et le pouvoir de négociation sont particulièrement importants pour comprendre le processus d'achat et les conséquences possibles sur le prix et les conditions contractuelles. Le pouvoir d'achat des utilisateurs du produit et des entreprises du commerce intermédiaire est

notamment défini par leur importance en tant que client, par leurs parts de marché en tant qu'acheteur et par le volume potentiel des commandes. Le pouvoir de négociation qui découle du pouvoir d'achat conduit à une augmentation de la pression sur les prix de vente, notamment lorsque le peu de différences entre des produits facilite la comparaison des prix et lorsque des fournisseurs relativement petits se battent pour décrocher les commandes des clients importants.

Les indicateurs liés au marché et à la distribution mentionnés au point (8) sont au cœur de l'analyse quantitative du marché considéré. Ils servent à décrire de manière systématique la situation et l'évolution du marché :

- le volume de marché représente les ventes réalisées, en volume ou en valeur, sur un marché défini au cours d'une période définie. Par exemple, 307 885 automobiles ont été vendues en 2013 sur le marché des voitures privées (volume de marché en volume) en Suisse, ce qui correspond à un chiffre d'affaires total d'environ 7,2 milliards de francs suisses (volume de marché en valeur),
- la part de marché est exprimée en pourcentage de la situation d'une entreprise par rapport au volume de marché en volume ou en valeur. Par exemple, la part de marché en volume pour la marque Audi pour l'année 2013 s'élève à 6,9% ($21\,254 \text{ Audi} / 307\,885 \text{ automobiles} [\text{volume de marché}] * 100 = 6,9\%$),
- le potentiel de marché correspond au volume de marché réalisable au cours d'une période future définie. Par exemple, il a été estimé que le potentiel de marché mondial des voitures non polluantes pourrait atteindre jusqu'à 500 milliards d'euros en 2020,
- le degré de distribution non pondérée (du point de vue du fabricant) est le nombre de points de vente dans lesquels sont vendus les produits du fabricant, divisé par le nombre total des points de vente disponibles sur le marché. Par exemple, si 2000 points de vente existaient pour le marché X et que les produits du fabricant Y étaient disponibles dans 1000 points de vente, alors le degré de distribution non pondérée s'élève à 50% ($1000 \text{ points de vente qui représentent Y} / 2000 \text{ points de vente au total} * 100 = 50\%$),
- le degré de distribution pondérée (du point de vue du fabricant) est la part des points de vente qui représentent les produits du fabricant Y par rapport au volume de marché. Par exemple, les 1000 points de vente dans lesquels sont proposés les produits du fabricant Y réalisent, avec tous les produits qu'ils mettent à disposition, un chiffre d'affaires total de 25 millions de francs suisses. Par rapport au volume de marché de 239 millions de francs suisses, leur part, et donc le degré de distribution pondérée, s'élève à 10,5% ($25 \text{ millions de chiffre d'affaires total des points de vente qui représentent Y} / 239 \text{ millions de chiffre d'affaires total de tous les points de vente} * 100 = 10,5\%$).

À court terme, ces caractéristiques sont généralement constantes et il s'agit surtout d'adapter les mesures de marketing à la situation du moment. À moyen et long terme, il est important de suivre l'évolution de ces caractéristiques et modifier le cas échéant la stratégie de marketing. Enfin, toujours d'un point de vue stratégique, il faut aussi tenir particulièrement compte à long terme des influences des facteurs environnementaux. Comme indiqué auparavant, le système de marché est à comprendre comme un système ouvert

et dynamique. Les modifications observées dans l'environnement du marché (nouvelles normes, évolutions technologiques, etc.) influencent le marché et par conséquent l'offre et la demande de ce marché. Il semble donc important d'intégrer également à l'analyse du système de marché les facteurs environnementaux et leurs modifications.

3.5 Les facteurs d'influence de l'environnement de marché

Deux groupes de facteurs environnementaux sont distingués dans l'illustration 3-1 :

- les « facteurs concurrentiels » qui influencent l'intensité concurrentielle sur le marché, et donc potentiellement les marges des entreprises, et
- les « facteurs environnementaux généraux » qui modifient les caractéristiques des éléments du système, la demande et le comportement des entreprises.

L'attention particulière apportée aux facteurs concurrentiels découle du fait qu'ils influent, par l'intermédiaire des marges réalisables, sur le bénéfice des entreprises et donc sur l'attractivité du marché.

Des produits de substitution, en tant que concurrence « externe au marché », peuvent ainsi freiner la croissance de la demande sur le marché concerné, voire la faire reculer, et attisent donc la compétition entre les concurrents directs actifs sur un marché. Le marché des cartes de vœux en est un parfait exemple : la demande en ce sens a été influencée de manière négative par l'utilisation croissante d'Internet et des SMS, notamment chez les jeunes consommateurs, ce qui tôt ou tard accentue la concurrence entre les différentes entreprises proposant des cartes de vœux car la demande stagne voire recule.

Des concurrents potentiels représentent une menace pour les entreprises établies sur un marché car ces dernières doivent craindre que les offres supplémentaires créées par l'arrivée sur le marché de nouvelles entreprises renforcent la concurrence, notamment celle sur les prix. Ce risque est particulièrement important si l'entrée sur le marché est libre (par ex. si seuls des investissements limités sont nécessaires pour entrer sur le marché) et que le niveau des prix sur le marché promet des marges intéressantes. Il est donc fréquent que l'existence de concurrents potentiels liée à de faibles barrières d'entrée sur le marché entraîne déjà les entreprises actives sur le marché à pratiquer même de manière anticipée une politique des prix modérée et à durcir la concurrence de sorte à éviter l'arrivée de ces nouveaux concurrents. Les deux commerces de détail Migros et Coop ont réagi de cette façon lors de l'annonce de l'entrée d'Aldi et de Lidl sur le marché, en procédant à une baisse des prix et en mettant en place leur gamme de produits bon marché (M-Budget et Coop Prix Garantie).

Les entreprises disposant pour quelque raison que ce soit d'un pouvoir de négociation sur un marché peuvent l'employer afin de faire augmenter les prix. On peut observer ce type de situation lorsque les entreprises sont les leaders sur le marché ou parce qu'elles possèdent des produits brevetés uniques.

Les trois facteurs concurrentiels externes détaillés ci-dessus (concurrence de substitution, concurrents potentiels, pouvoir de négociation des entreprises) sont repris dans le célèbre « modèle des cinq forces » de Porter (Porter, 1986), qui contient encore deux autres facteurs déterminant l'intensité concurrentielle. Il s'agit du « pouvoir de négociation des clients » ainsi que de la « rivalité entre les concurrents d'un marché » influencée notamment par la struc-

ture de l'offre et la croissance du marché. Ces deux facteurs représentent aussi des caractéristiques des éléments du système de marché et sont par conséquent aussi à prendre en compte.

Les «facteurs environnementaux généraux» comprennent en général toutes les autres organisations, conditions-cadres et tendances dans l'environnement du marché, qui influencent de manière externe le développement du marché. Une analyse détaillée de tous ces facteurs n'est pas possible et la liste ci-après ne constitue qu'une base indicative :

- les facteurs environnementaux économiques, comme par ex. l'évolution du revenu national et donc de la conjoncture, la modification des taux de change et des taux d'intérêt, la modification des revenus librement disponibles de certaines couches de la population,
- les facteurs environnementaux sociaux, comme par exemple l'évolution de la

taille et de la structure d'une famille ainsi que du rôle des femmes dans la société, l'évolution des valeurs et normes sociales, l'influence des médias de masse et des partenaires sociaux sur les comportements,

- les facteurs environnementaux technologiques et écologiques, comme par ex. les nouvelles technologies de communication, la généralisation d'Internet et des réseaux sociaux (Facebook, Twitter, etc.), les nouveaux médicaments, les changements dans l'environnement tels que les changements climatiques, la pollution de l'eau et de l'air,
- les facteurs environnementaux politiques et légaux, comme par ex. les nouvelles lois concernant la consommation ou l'autorisation de produit, la privatisation, la régulation, les accords économiques avec d'autres pays et organisations internationales.

4. Analyse de la situation de marketing (phase I de la méthode)

4.1 Importance de l'analyse de la situation

En principe, on effectue une analyse d'une situation de marché lorsque l'on est confronté à un problème (les objectifs ne sont pas atteints = risque) ou lorsque l'on est amené à devoir prendre des décisions dans un contexte spécifique (il est possible d'atteindre des objectifs = opportunité).

L'identification de telles situations n'est pas toujours évidente et il convient de disposer d'indicateurs qui constituent autant de signaux d'alerte. Les indicateurs les plus fréquemment rencontrés viennent des données collectées sur le marché. Le fait de ne pas atteindre certains objectifs (par ex. des objectifs de parts de marché ou de chiffre d'affaires) ou d'en dépasser d'autres (par ex. des coûts budgétés) reflète des risques qui nécessitent une analyse avant que d'éventuelles mesures soient prises. Les opportunités sont plutôt mises en évidence par des indicateurs plus difficilement perceptibles et interprétables comme par exemple les tendances du marché, des innovations technologiques ou de produit ou encore des propositions relatives à de nouvelles possibilités d'exploitation du marché.

Les buts concrets d'une analyse de la situation dépendent de la forme que prend le problème de base. Dans le cas de risques, on va évaluer les facteurs considérés comme les causes du problème qui ont conduit à la non-réalisation des objectifs visés. Dans le cas d'opportunités, on recherche en revanche les facteurs qui permettent d'évaluer la formation et le développement des opportunités présumées ainsi que la rentabilité de l'exploitation de ces opportunités. Dans les deux cas, une connaissance

approfondie de la situation du marché et de l'entreprise est nécessaire pour pouvoir prendre des décisions et évaluer les répercussions économiques (incidences sur le chiffre d'affaires et les coûts).

Les tâches suivantes doivent être réalisées dans le cadre d'une analyse de la situation :

1. Définition du marché et de l'offre à intégrer dans l'analyse.
2. Évaluation de l'état actuel du marché ou du secteur à analyser, de son évolution jusqu'à ce jour (si nécessaire), de son évolution potentielle ainsi que de ses caractéristiques les plus importantes.
3. Diagnostic mettant en évidence les forces, faiblesses, opportunités et risques (en anglais l'analyse SWOT pour S = Strength, W = Weakness, O = Opportunity, T = Threat)
4. Définition des objectifs principaux pour les décisions d'une stratégie de marketing et détermination des conditions-cadres qui sont à prendre en compte lors de l'élaboration de cette stratégie (conditions-cadres financières et autres conditions-cadres).

Une version plus détaillée des tâches à exécuter dans le cadre de cette analyse a déjà été présentée au chapitre 2 (illustration 2-5). Afin d'être en mesure de les réaliser de manière systématique et structurée, il est recommandé de tenir compte du marché spécifique et des offres concrètes proposées dans la mesure où certains points devraient être approfondis alors que d'autres peuvent être pour partie négligés.

Les notions de base les plus importantes visant à identifier le fonctionnement du marché ont déjà été introduites au chapitre 3

dans le cadre de la présentation du système du marché. Les paragraphes suivants détaillent les tâches à exécuter dans le cadre d'une telle analyse.

4.2 Tâches de l'analyse de la situation de marketing

Dans une analyse de la situation de marketing, il convient généralement de distinguer deux parties distinctes :

- le marché sur lequel l'offre est proposée, et
- l'offre existante ou à concevoir ainsi que les départements de l'entreprise qui sont importants pour sa préparation et sa commercialisation.

Deux analyses doivent ainsi être menées. L'illustration 4-1 précise les tâches à accomplir dans ce contexte. On retrouve de manière générale dans les explications de chaque tâche quelles données concrètes sont à obtenir ou à évaluer. En revanche,

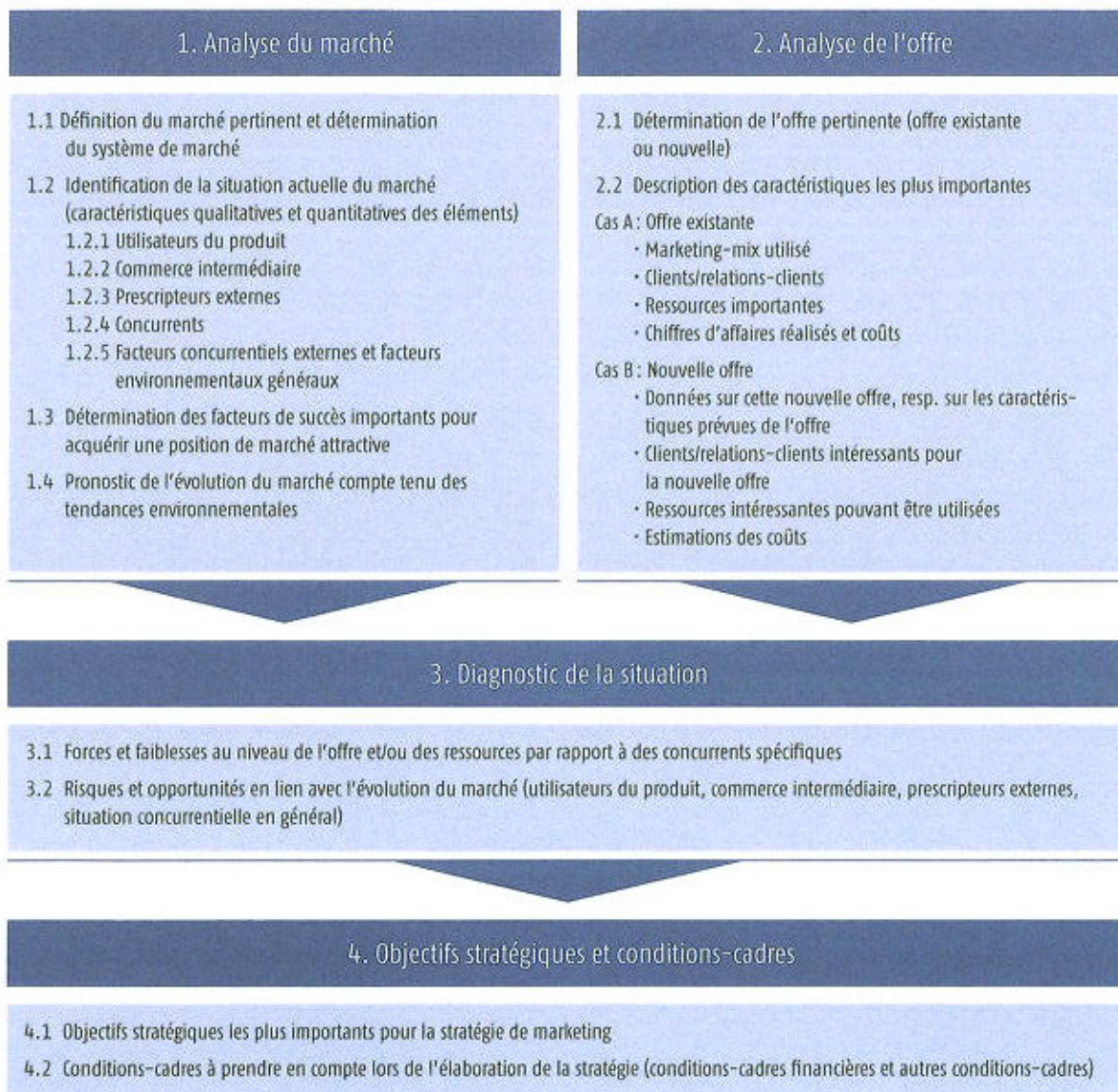


Illustration 4-1 : Tâches de l'analyse (phase I)

les questions quant aux méthodes utilisées pour collecter les données (au moyen d'une étude de marché par exemple) ne sont pas traitées.

Il convient de souligner que les expériences personnelles réalisées par les membres de l'entreprise ou des personnes externes à celle-ci sont à prendre avec précaution dans de telles analyses du fait de leur forte subjectivité. Il est donc important d'ajouter les données secondaires disponibles (y compris par exemple les données issues de panels) pour étayer l'analyse. Parfois, un nombre limité d'entretiens qualitatifs ou de discussions avec des experts peut suffire pour prévenir des erreurs importantes. Le cas échéant, une étude de marché permettant de récolter de nouvelles données devra être envisagée.

Afin de faciliter la réalisation de ces tâches dans des cas concrets, le lecteur trouvera dans l'annexe I des formulaires se référant à cette procédure, des listes de contrôle et un exemple d'application. Son utilisateur doit toutefois être attentif aux éléments suivants :

- Chaque étape de cette méthode peut être plus ou moins détaillée ou complétée avec des informations complémentaires. Il va de soi que le temps à consacrer pour collecter les informations et les coûts engagés dépendront de l'importance de l'offre considérée.
- Il arrive que certains points de la liste s'avèrent sans intérêt pour l'analyse d'une situation déterminée ou qu'il existe certains faits importants qui ne sont pas mentionnés dans cette procédure. En ce sens, la liste est flexible. Elle représente donc un outil qui doit cependant être adapté aux besoins de l'analyse.

4.3 Détail des tâches de l'analyse

4.3.1 Définition du marché et identification de la structure de marché (tâche 1.1)

La tâche 1.1 comprend les éléments suivants :

- (a) Définition du marché pertinent pour l'offre considérée
- (b) Identification de la structure du marché à l'aide d'une approche systémique

Définir le marché à analyser

L'analyse et la description d'un marché donné nécessitent de le définir de manière concrète et surtout de le démarquer des marchés voisins. Seule une délimitation précise du marché permet d'identifier les personnes et organisations qui sont à considérer comme des concurrents, des entreprises du commerce intermédiaire et des utilisateurs du produit. Dans la pratique, les marchés sont souvent délimités en fonction d'un critère géographique et de la nature du produit ou du service. On peut prendre à titre d'exemple le marché suisse (= délimitation géographique) de l'eau minérale (= groupe de produits).

À la place des groupes de produits, on recourt parfois aux besoins (= « marché de la sécurité ») ou aux groupes d'utilisateurs du produit (= « marché des seniors ») pour délimiter le marché. On obtient généralement à l'aide de ces critères des définitions du marché relativement larges qui tiennent notamment compte des concurrents de substitution. Le « marché de la sécurité » par exemple comprend, en plus des assurances-vie, les dispositifs d'alarme, les prestations de sécurité, les coffres-forts et les dispositifs de sécurité pour les propriétés. Ce type de délimitation très large présente toutefois l'inconvénient qu'il est très difficile d'iden-

tifier des concurrents directs et qu'une présentation synthétique du marché est quasiment impossible.

La difficulté principale des définitions du marché basées sur les produits réside dans le fait que des groupes de produits peuvent être décrits de manière totalement différente. On peut se poser par exemple la question de savoir si le fabricant d'un assortiment de jus de fruits doit rentrer dans la catégorie «boissons (froides) non alcoolisées», «jus» ou «jus de fruits» pour définir son marché. Il n'existe malheureusement aucune règle formelle visant à déterminer le «bon» groupe de produits. Les personnes chargées de mener une analyse de marché doivent en ce sens examiner de manière subjective quel groupe de produits semble approprié pour constituer la base de la définition du marché. Il est recommandé en cas de doute d'opter pour une définition du marché plus large afin d'être sûr que toutes les offres importantes de la concurrence soient prises en compte. Pour en revenir à notre exemple précédent, l'analyse ne devrait pas rentrer dans la catégorie «jus de fruits» mais correspondre plus largement au «marché des boissons non alcoolisées». En effet, dans un restaurant, un consommateur peut hésiter entre un jus de fruits ou une eau minérale mais plus rarement entre un jus de fruits et une bière.

Identifier la structure du marché

Il est conseillé d'utiliser le modèle systémique présenté au chapitre 3 (voir illustration 3.1) pour identifier la structure du marché. Avant de l'utiliser, il convient d'examiner dans quelle mesure la «structure standard» reflète la situation dans le marché en question ou s'il convient de l'adapter afin de représenter correctement les relations entre les éléments du marché, par exemple en supprimant le commerce intermédiaire s'il est

absent du marché ou en ajoutant d'autres acteurs ou éléments du marché si nécessaire. Puis chaque élément doit être décrit de manière concrète.

Afin d'illustrer l'utilisation du modèle systémique, la structure du marché suisse des lavabos pour salles de bains a été représentée dans l'illustration 4-2. Le système de ce marché a été élaboré dans le cadre d'une analyse globale et non pas en fonction d'une entreprise définie. Il fait donc sens de réunir tous les fabricants de lavabos importants dans un même groupe. Différents types d'entreprises commerciales figurent au premier plan en tant que commerce intermédiaire, certaines appartenant au commerce sanitaire de gros qui atteint les utilisateurs du produit en passant par les installateurs sanitaires, tandis que d'autres appartiennent aux commerces du bricolage et de la construction qui servent directement le client final. Au niveau des utilisateurs du produit, les maîtres d'ouvrage peuvent être répartis dans les cinq segments suivants: «logements locatifs», «propriétaires privés», «hôtels», «hôpitaux, EMS» et «constructions industrielles et commerciales». Il convient de mentionner que dans le segment «logements locatifs», les locataires sont à considérer comme des utilisateurs du produit et donc comme des prescripteurs internes (ils n'achètent pas le produit mais peuvent influencer la décision d'achat en fonction par exemple du standing de l'immeuble). En outre, il faut savoir qu'il existe pour tous les segments, en plus des besoins existants lors d'une construction, un besoin de remplacement important. Si, lors de la construction d'un hôtel, l'architecte s'est fourni directement auprès d'un grossiste, il se peut que le remplacement du même lavabo passe ultérieurement par un autre canal, celui de l'installateur sanitaire. Le marché des lavabos pour les salles de bains comporte aussi un grand

nombre de prescripteurs externes différents dont il convient de connaître les intentions et comportements. Pour ce qui est de l'environnement du marché, il faut prendre en considération avant tout les tendances

liées aux secteurs de la construction et du design.

La représentation de ce marché en tant que système ne permet naturellement qu'une

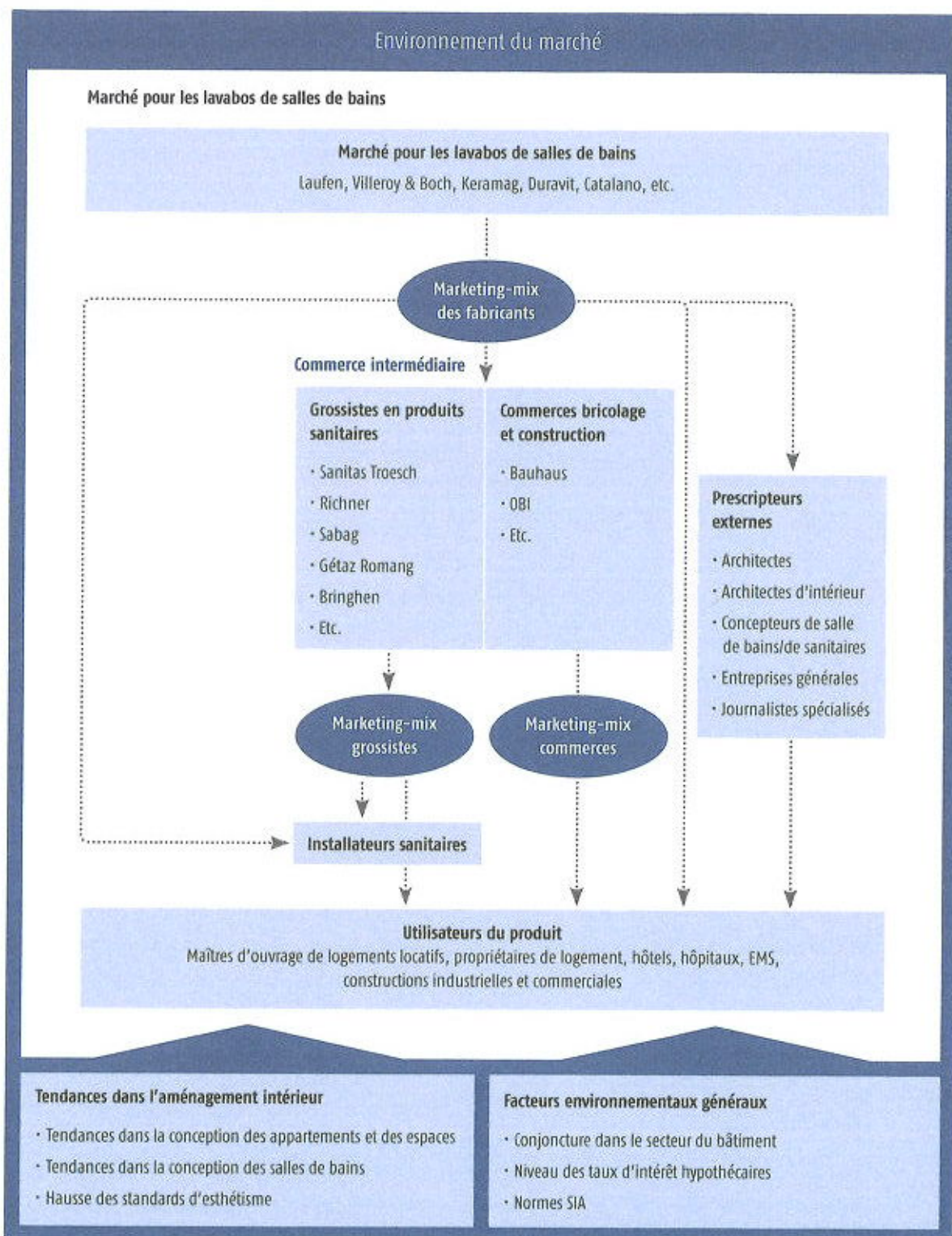


Illustration 4-2 : modèle systémique du marché suisse des lavabos de salles de bains

brève description de chaque élément. C'est pourquoi il fait souvent sens d'obtenir séparément des données plus détaillées, comme la liste des entreprises les plus importantes par exemple, ou des informations plus précises sur les prescripteurs externes.

L'illustration 4-3 reprend succinctement chaque point de l'analyse afin d'obtenir un résumé de la tâche 1.1.

Définition du marché et identification de la structure de marché

a) Définition du marché à analyser

- Détermination du groupe de produits (vérifier que tous les concurrents soient inclus)
- Détermination de la délimitation (géographique) du marché

Résultat attendu : désignation du marché permettant un regroupement clair des participants au marché, notamment des concurrents, des entreprises du commerce intermédiaire et des utilisateurs du produit.

b) Identification de la structure du marché

- Adaptation du modèle systémique à la structure effective du marché (suppression et/ou ajout d'éléments)
- Description sommaire des éléments du système et de l'environnement du système

Résultat attendu : représentation du système la plus concrète possible permettant de reconnaître les intervenants du marché et les relations les plus importantes à l'intérieur du marché.

Illustration 4-3 : travaux analytiques à réaliser dans le cadre de la tâche 1.1

4.3.2 Identification de l'état actuel du marché (tâche 1.2)

La réalisation de la tâche 1.2 s'avère souvent assez longue puisqu'il s'agit de collecter des informations concrètes sur les différents éléments du système de marché. Leur identification requiert au minimum l'évaluation des données existantes (issues par ex. d'enquêtes antérieures, de rapports de vendeurs, d'une analyse de la documen-

tation des concurrents, etc.) et l'exploitation des connaissances disponibles (dans le cadre par ex. de discussions ou d'ateliers). Il est aussi possible d'obtenir des données additionnelles (par ex. via des banques de données économiques) ou de réaliser des études de marché ad hoc.

Concrètement, les tâches suivantes doivent être accomplies :

- (1) décrire les utilisateurs du produit (tâche 1.2.1),
- (2) décrire les canaux de distribution (tâche 1.2.2),
- (3) décrire les prescripteurs externes les plus importants (tâche 1.2.3),
- (4) décrire les concurrents les plus importants (tâche 1.2.4).

Description des utilisateurs du produit (tâche 1.2.1)

Il n'existe en général pas d'utilisateur-type d'un produit sur un marché. Il faut en fait rechercher des groupes de consommateurs qui ont des besoins différents. On propose par conséquent de structurer la demande en distinguant les segments du marché et les marchés partiels.

Les segments du marché sont définis comme :

- des groupes de personnes ou des organisations,
- qui ont des besoins différents concernant les prestations proposées sur le marché, et
- présentent donc un comportement d'achat et de consommation différent.

On peut utiliser à titre d'exemple une enquête sur le marché suisse des prestations postales qui permet de distinguer, en plus des clients privés qui génèrent 15% du volume du marché, quatre autres segments

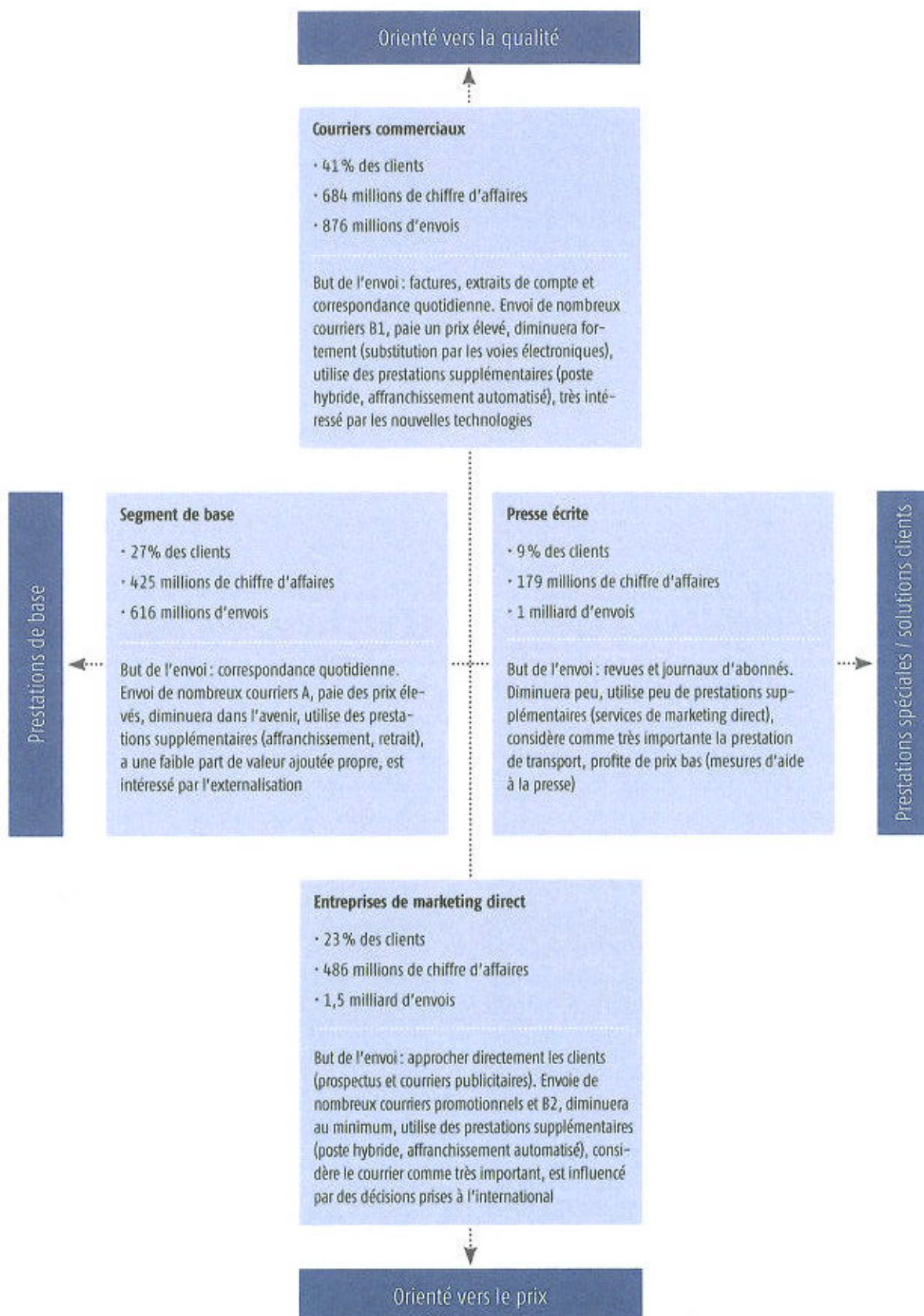


Illustration 4-4 : segments du marché pour les prestations en matière de courrier postal (segments identifiés à l'aide d'une enquête sur le terrain)

de clients commerciaux décrits plus précisément dans l'illustration 4-4.

Des segments du marché existent dans la plupart des marchés. Ils se développent en général au cours de la phase de croissance du cycle de vie du marché et définissent ainsi la structure de la demande sur un marché lorsque celui-ci est arrivé à maturation ou est saturé.

L'identification et la description des segments existants dans un marché s'avèrent dans la pratique une tâche souvent ardue. Dans l'idéal, les segments du marché sont identifiés à l'aide d'une étude sur le terrain dont les données sont ensuite exploitées à l'aide d'une analyse de type *cluster* (partitionnement de données). Ces études sont surtout conduites dans le cas des biens de consommation pour lesquels des facteurs émotionnels et de faibles différences d'image entrent en ligne de compte. On obtient ainsi des descriptions détaillées des segments de marché. La segmentation du marché postal présentée dans l'illustration 4-4 repose sur une telle étude de terrain et montre aussi l'importance croissante des études de segmentation pour les entreprises du secteur *B2B*. Cependant, en raison du coût élevé des études de segmentation conduites à une large échelle, les entreprises se contentent souvent dans la pratique d'approximations qui ne permettent toutefois d'identifier qu'un nombre restreint de segments de marché relativement peu différenciés les uns des autres. On procède comme suit dans une telle situation :

- on applique quelques critères de segmentation sociodémographiques (souvent seulement les critères 1 à 3) tels que l'âge, le genre, la classe sociale sur les marchés des biens de consommation ou la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, le secteur économique sur les marchés des biens d'investissement afin de

définir les catégories d'utilisateurs du produit ou des «segments sommaires»,

- on utilise ensuite l'expérience personnelle pour décrire de manière subjective ces différents types d'acheteurs et / ou de consommateurs.

Ainsi, dans le cas d'une compagnie d'assurance connue opérant sur le marché suisse, les «segments sommaires» suivants ont été identifiés: «personnes privées», «commerces et professions libérales», «associations», «entreprises», «secteur public».

Même si les résultats de telles approximations n'offrent qu'une base effectivement sommaire pour les décisions de marketing qui suivront, il est pourtant recommandé d'y faire appel plutôt que de renoncer totalement à la segmentation du marché.

Il ne faut pas confondre les segments de marché avec les marchés partiels. Cette désignation sert à découper un marché en sous-marchés en utilisant les caractéristiques (souvent techniques) du produit. Le marché des boissons non alcoolisées est ainsi composé des marchés partiels suivants :

- eau (plate ou gazeuse),
- jus de fruits (jus d'orange, jus de pomme, multifruits),
- boissons sucrées (cola, limonades),
- produits spéciaux (thé froid, boissons pour sportifs et boissons énergisantes).

La division d'un marché en marchés partiels ne présente en général aucune difficulté particulière dans la mesure où on peut se baser sur des critères propres à la branche économique. On remarquera aussi qu'une telle structuration en groupes de produits n'est intéressante que si elle a une certaine importance stratégique. Cela peut être le cas si une spécialisation sur une offre spécifique peut constituer un avantage concurrentiel. Par contre, certaines carac-

téristiques très techniques qui ne servent qu'à différencier les variantes de produit ne constituent pas une base pertinente pour définir des marchés partiels. En reprenant le marché des boissons non alcoolisées, les caractéristiques telles que la teneur en fruits, la taille ou la forme de la bouteille (verre, plastique, usage unique, etc.) ne sont d'aucun intérêt lors de l'identification des marchés partiels.

Une image intéressante de la structure de la demande découle de la combinaison des segments de marché et des marchés partiels (resp. types de produit). De cette manière, une matrice segment du marché / marché partiel permet d'obtenir un aperçu de l'importance des types de produit pour chaque segment différent. L'illustration 4-5 représente une telle matrice visant à identifier la structure du marché des vins.

Dans le cas où une étude de terrain est menée pour définir les segments du marché, on visera aussi à identifier les caractéristiques «qualitatives» des utilisateurs du produit. On pense ici par exemple aux informations relatives au comportement d'achat et de consommation, aux besoins et critères d'achat ainsi qu'à toutes les caractéristiques des utilisateurs du produit répertoriées dans l'illustration 3-2. Dans le cas des restaurants fast-food, il est utile de savoir pour chaque segment si les produits sont consommés sur place ou pris à l'emporter, la fréquence d'achat, le moment (lunch à midi, consommation en dehors des heures de repas habituelles, etc.), la forme de consommation (seul ou avec d'autres personnes) ainsi que tout autre élément pertinent pour développer des actions de marketing. Lorsque aucune étude actuelle n'est réalisée, les connaissances et expériences subjectives de spécialistes du marché peuvent être exploitées afin d'obtenir au moins une représentation sommaire de la situation.

Il faut aussi disposer d'une représentation réaliste de la taille et du développement du marché global ainsi que, si possible, de l'ordre de grandeur des segments de marché et des marchés partiels. Il est possible dans de nombreux marchés de se reporter aux données secondaires des études par branche ou des publications afin de définir au moins la taille et l'évolution du volume du marché ainsi qu'éventuellement le volume des marchés partiels importants. La disponibilité des données est encore meilleure sur tous les marchés pour lesquels les instituts d'études de marché réalisent régulièrement des enquêtes et mettent ainsi à disposition, contre rémunération, en plus de différentes informations sur le volume des marchés partiels, des données sur les parts de marché des fabricants et des entreprises commerciales. Les données de panel sont notamment proposées pour la plupart des marchés de biens de consommation et des produits pharmaceutiques. Dans les autres cas, les responsables de marketing doivent se baser sur des estimations pour obtenir ce qu'une représentation sommaire des indicateurs de marché les plus importants. De telles estimations ne sont naturellement jamais fiables à 100% et peuvent conduire à des erreurs d'appréciation. Toutefois, même s'il ne faut jamais ignorer cette part d'incertitude, il ne faut en aucun cas renoncer à une estimation même très approximative du volume du marché, resp. du volume des segments de marché, puisqu'il est impossible de prendre une décision stratégique sans disposer d'indications, aussi sommaires soient-elles.

L'illustration 4-6 comprend une liste résumant les travaux analytiques à mener dans le cadre de la tâche 1.2.1.

Segments de marché	Joyeux «autodtones»	Hôtes parfaits	Collègues au style affirmé	Épicuriens ouverts	Débutants par hasard	Gourmets avérés
Marchés partiels	<ul style="list-style-type: none"> • 13% des consommateurs, 19% du volume de vin • 50 ans domiciliés en majorité en Suisse romande • consomment du vin quotidiennement • achètent dans les boutiques spécialisées ou auprès des caves • préfèrent les vins suisses et français • grandes connaissances en vin • relation intensive avec le vin • revenus légèrement au-dessus de la moyenne 	<ul style="list-style-type: none"> • 19% des consommateurs, 13% du volume de vin • consommation de vin pour des occasions sociales et festives • achète chez Coop et Denner • préférence pour les vins légers, fruités • préférence pour les vins italiens et français • majoritairement de sexe féminin • vivent souvent dans une famille avec enfants • disposent de connaissances moyennes en vin • boivent aux occasions festives, sociales, ou à deux 	<ul style="list-style-type: none"> • 14% des consommateurs, 13% du volume de vin • restent fidèles à leurs préférences œnologiques • préférence pour le vin rouge méditerranéen riche • soignent un style de vie hédoniste extraverti et axé sur la réussite • majoritairement de sexe masculin • vivent avant tout en Suisse alémanique • sont bien informés sur le vin • vin comme composante du propre style de vie 	<ul style="list-style-type: none"> • 20% des consommateurs, 24% du volume de vin • achètent en majorité chez Coop et Denner • préférence pour les vins corsés, secs • plutôt de sexe masculin • ont une relation émotionnelle avec le vin • disposent de bonnes connaissances en vin • goûtent également des vins plus chers • ouverts pour les vins secs, corsés, riches • pouvoir d'achat plus élevé 	<ul style="list-style-type: none"> • 15% des consommateurs, 10% du volume de vin • avant tout des femmes de moins de 40 ans • consommation de vin assez rare • se laissent souvent conseiller par des connaissances • n'ont aucune relation spéciale avec le vin • consomment une part du volume global de vins suisses inférieure à la moyenne • consommation de vin avant tout chez des amis ou au restaurant 	<ul style="list-style-type: none"> • 19% des consommateurs, 21% de la consommation de vin • disposent des meilleures connaissances en vin • s'accordent le plus souvent des vins issus de la tranche de prix supérieure • habitent surtout en Suisse alémanique • majoritairement de sexe masculin • ont une relation intense avec le vin • consommation de vin quotidienne ou au moins plusieurs fois par semaine • consomment du vin avant tout à domicile
Vins suisses	●●●	●		●	●●	●
Vins issus des pays producteurs de vin traditionnels	●●●	●●●	●●●	●●	●	●
Vins issus du «Nouveau-Monde»	●		●●●	●●●		●

Source : repose sur une étude de Bataillard SA, bien que le contenu ait été volontairement légèrement modifié

●●● Très important ●● Important ● à ne pas négliger ○ insignifiant

Illustration 4-5 : matrice segment de marché / marché partiel relative à la structure de la demande du marché du vin

Description des canaux de distribution (tâche 1.2.2)

Comme cela a déjà été présenté au chapitre 3 lors de l'explication de l'approche systémique, il existe au niveau du commerce intermédiaire des différences importantes spécifiques à chaque marché. Elles concernent aussi bien l'importance, le nombre et la structure des entreprises du commerce intermédiaire que les intermédiaires de vente (courtiers, agences, etc.) qui interviennent dans le processus de vente.

Dans le cas où des intermédiaires jouent un rôle dans le marché concerné, il est utile de les structurer en distinguant les différents circuits de distribution. Par circuit de distribution, il faut comprendre le chemin suivi par un produit ou un service de son producteur jusqu'à l'utilisateur final. De manière simplifiée, on distingue entre les circuits directs (directement du producteur à l'acheteur), courts (un seul commerce intermédiaire) et longs (plusieurs niveaux de commerce intermédiaire comme par exemple des grossistes et des détaillants). Un canal de distribution désigne quant à lui la forme commerciale choisie pour mettre à disposition les produits. On distingue par exemple le commerce spécialisé, les grandes surfaces, les hypermarchés, les magasins discount, la vente par correspondance ou encore les gros distributeurs.

Si le commerce intermédiaire est la règle dans les marchés des biens de consommation, on retrouve de tels intermédiaires au niveau des services avec les courtiers, les agences ou des franchisés. Concernant les biens industriels, on trouve parfois des importateurs et exportateurs, des grossistes et des agents indépendants qui peuvent être considérés comme des canaux de distribution. Les boutiques en ligne qui se sont développées sur différents marchés sont en partie à considérer comme des canaux indépendants (par ex. Amazon)

et en partie comme des filiales en ligne d'entreprises classiques déjà existantes (ex. la filiale en ligne de l'entreprise de livres Orell Füssli, www.books.ch).

En matière d'indicateurs, on retrouve en premier lieu les parts de marché des canaux de distribution voire de chaque entreprise commerciale présente sur le marché notamment si elles exercent individuellement un rôle déterminant dans le succès des ventes d'un produit. C'est par exemple le cas du marché des denrées alimentaires dans lequel il convient de considérer comme des canaux de distribution spécifiques les principales enseignes de la grande distribution que sont Migros, Coop, Aldi et Lidl.

La description de chaque canal de distribution dépend du marché. Très souvent, les

Description des segments de marché et des marchés partiels

a) Détermination de la structure de la demande

- Définition des segments de marché
- Définition des types de produit/marchés partiels stratégiquement pertinents

Résultat attendu : élaboration de la matrice segment de marché/marché partiel.

b) Description des caractéristiques des utilisateurs du produit intéressantes pour la demande

- Identification des caractéristiques « qualitatives » des utilisateurs du produit (spécialement les caractéristiques qui distinguent les utilisateurs et les non-utilisateurs) de manière générale et par rapport aux segments de marché
- Détermination des indicateurs du marché, notamment du volume de marché et de son évolution par rapport au marché global; éventuellement détermination de la taille des marchés partiels et des segments de marché

Résultat attendu : description des caractéristiques qualitatives des utilisateurs du produit les plus importantes qui expliquent l'évolution de la demande et les différences de demande; description de l'évolution de la demande à l'aide des indicateurs du marché.

Illustration 4-6 : travaux analytiques à réaliser dans le cadre de la tâche 1.2.1

responsables de marketing connaissent, de par leur propre expérience, les différents types de commerce intermédiaire et leurs caractéristiques. Il s'avère cependant parfois judicieux de collecter des indicateurs fiables visant à identifier chaque canal de distribution, et ce particulièrement lorsque de nouveaux marchés sont exploités ou lors de l'arrivée sur les marchés de nouvelles entreprises du commerce intermédiaire qui n'avaient été jusqu'à présent ni exploités, ni utilisés. En ce sens, les points suivants sont particulièrement intéressants :

- la capacité et la qualité de la distribution ainsi que le nombre, la taille et les emplacements des points de vente
- les forces et faiblesses spécifiques du marketing des entreprises du commerce intermédiaire, leur image et les groupes cibles auxquels elles s'adressent
- l'organisation d'achat des entreprises commerciales : achat professionnel centralisé ou décentralisé par l'intermédiaire de filiales, acheteurs professionnels spécialisés ou achat professionnel réalisé par des responsables de filiale, de rayon, etc.

Description des canaux de distribution

a) Détermination des canaux de distribution

b) Description des caractéristiques des canaux de distribution intéressantes du point de vue du marketing

- Identification des parts de marché (= parts de distribution) des canaux de distribution et (éventuellement) des entreprises puissantes sur le marché
- Si nécessaire, identification des caractéristiques « qualitatives » des canaux de distribution et des entreprises puissantes sur le marché

Résultat attendu : description des caractéristiques des canaux de distribution permettant de déterminer le potentiel de distribution et leurs exigences par rapport aux offres des fournisseurs

Illustration 4-7 : travaux à réaliser dans le cadre de la tâche 1.2.2

Globalement, les travaux mentionnés dans l'illustration 4-7 sont importants pour identifier l'état actuel du marché au niveau du commerce intermédiaire.

Description des prescripteurs externes les plus importants (tâche 1.2.3)

Il est en général possible de limiter la description de l'élément « prescripteurs externes ». Il suffit de préciser :

- de quelle manière les personnes ou les organisations considérées comme des prescripteurs externes exercent leur influence sur le processus décisionnel des utilisateurs du produit et / ou du commerce intermédiaire,
- à quel point ces influences sont importantes au regard de la décision, resp. du comportement des utilisateurs du produit et / ou du commerce intermédiaire « influencés »,
- si, du point de vue de l'entreprise, les actions de marketing sont susceptibles

Description des prescripteurs externes les plus importants

a) Détermination des groupes de prescripteurs externes à distinguer ainsi que de leur taille (nombre d'individus ou d'organisations)

b) Description des caractéristiques des prescripteurs externes intéressantes du point de vue du marketing

- Identification du type et de l'importance de l'influence, resp. du comportement des prescripteurs auprès des utilisateurs du produit et/ou du commerce intermédiaire
- Identification des possibilités de provoquer des changements dans le comportement des prescripteurs au moyen d'actions de marketing.

Résultat attendu : description de l'influence des prescripteurs externes les plus importants et évaluation de la capacité à modifier leur comportement avec des actions de marketing

Illustration 4-8 : travaux analytiques à réaliser dans le cadre de la tâche 1.2.3

de modifier le comportement des prescripteurs externes.

L'illustration 4-8 donne un aperçu des tâches de l'analyse nécessaires à la description des prescripteurs externes.

Description des concurrents les plus importants (tâche 1.2.4)

La description des caractéristiques des concurrents forme la base pour déterminer les forces et faiblesses de chaque offre importante au regard de la concurrence (tâche 3.1). Il convient donc en premier lieu de réunir des informations sur les parts de marché, les marketing-mix, les infrastructures de marketing ainsi que les ressources importantes pour la conception de l'offre. Afin de limiter le travail de cette tâche, il est fortement suggéré de ne prendre en considération que les actions et ressources de la concurrence qui ont une incidence importante pour le succès de leur offre.

Grâce aux informations relatives au « marketing-mix » des concurrents, il est possible de reconstruire leur stratégie de marketing. On peut alors tenter d'obtenir une représentation des marchés partiels et segments de marché exploités en priorité, de la stratégie concurrentielle et du positionnement de l'offre.

Il est souhaitable, pour des raisons de coûts, de limiter cette analyse aux concurrents les plus importants. On retrouve généralement au premier plan le leader du marché. Les entreprises qui se retrouvent en étroite concurrence avec l'entreprise concernée, par exemple du fait des segments visés et d'un positionnement de l'offre comparable, doivent bien évidemment être retenues. L'illustration 4-9 résume les travaux analytiques dont il est question ci-dessus.

On sait par expérience que les entreprises disposent rarement de bases de données

Description des concurrents les plus importants

- a) Identification des parts de marché, resp. de l'évolution des parts de marché des concurrents
- b) Détermination des entreprises concurrentes qui doivent être intégrées dans l'analyse
- c) Description des caractéristiques des entreprises concurrentes pertinentes du point de vue du marketing

Résultat attendu : description des caractéristiques du marketing-mix, de l'infrastructure du marketing et des ressources importantes au regard de l'offre des entreprises concurrentes

Illustration 4-9 : travaux analytiques à réaliser dans le cadre de la tâche 1.2.4

contenant des informations systématiques sur leurs concurrents. Toutefois, les responsables du marketing, les vendeurs et les autres collaborateurs disposent en général de suffisamment d'informations pour permettre de collecter les données nécessaires à l'analyse de la concurrence. Dans ce sens, il est souvent utile d'intégrer le thème « informations sur les concurrents importants » dans les rapports des vendeurs et des représentants (modifications de prix, annonces faites sur les marchés, lancement d'un nouveau produit, etc.).

4.3.3 Identification des facteurs de succès spécifiques au marché (tâche 1.3)

Le concept de « facteur de succès » a été développé en management dans le cadre de la réflexion portant sur les avantages concurrentiels déterminants pour la réussite d'une stratégie commerciale. En marketing, il s'agit d'identifier les instruments et les actions qui, sur un marché spécifique, permettent de se différencier de la concurrence et d'influencer durablement le succès de l'entreprise sur ce marché.

Concrètement, cela signifie par exemple que l'intensité des actions de marketing comme

la publicité est très importante pour garantir le succès commercial sur certains marchés (par ex. le marché automobile ou celui des cosmétiques) tandis que, sur d'autres marchés, aucun avantage concurrentiel essentiel ne peut être obtenu avec des actions publicitaires (c'est le cas par exemple de nombreux marchés de biens industriels). D'un point de vue temporel, il apparaît que la qualité d'un produit représente un facteur de succès central lors des premières phases de développement d'un marché, alors qu'au cours des développements futurs de ce même marché, elle perd de son importance en tant qu'instrument concurrentiel étant donné que tous les concurrents offrent une qualité élevée et que celle-ci devient alors la norme sur le marché.

La connaissance des facteurs de succès spécifiques au marché permet d'améliorer l'évaluation des forces et faiblesses (tâche 3.1) et de diriger les réflexions en matière de conception du «marketing-mix» vers les instruments de marketing les plus importants pour la réussite commerciale. Déterminer les facteurs de succès sur un marché appartient de ce fait aux tâches principales de l'analyse de la situation du marketing.

Pour permettre d'aider à structurer les instruments en fonction de leur importance, Kühn (1985, p. 16 et ss) a développé le «modèle dominant-standard» qui distingue quatre catégories de facteurs :

- les facteurs dominants et les facteurs standards qui sont déterminants pour la réussite ou l'échec de la stratégie de marketing, ainsi que
- les facteurs complémentaires et les facteurs marginaux dont l'importance en matière de réussite est secondaire, voire inexistante.

La classification des différents instruments varie en fonction des marchés, des seg-

ments de marché et dans le temps. La définition des instruments dominants et standards est déterminante afin de garantir le succès sur un marché.

Les instruments dominants servent à motiver l'acheteur, à le faire préférer un produit par rapport à celui de la concurrence. Les décisions en matière d'instruments dominants contiennent un degré de liberté important et nécessitent des investissements financiers mais aussi en ressources humaines (y compris et surtout les tâches créatrices et intellectuelles) substantiels. À l'opposé, les instruments standards ne contiennent en règle générale aucun degré de liberté et, comme leur nom l'indique, sont à adapter à des standards définis par une situation de marché ou des facteurs techniques. Leur importance réside dans le fait que le risque d'un échec sur le marché est probable si un standard n'est pas atteint, alors qu'un dépassement de ce standard n'est souvent pas possible ou n'est que rarement honoré par les participants au marché.

Les instruments complémentaires ont une importance secondaire et servent en général à soutenir l'effet des instruments dominants. Les instruments marginaux finalement comprennent l'ensemble des instruments pas utilisés ou que de façon très occasionnelle et dont les effets sont très restreints.

Les frontières entre ces catégories d'instruments ne sont pas strictes. On comprendra donc qu'il est opportun, dans le cas d'une évaluation des instruments à utiliser sur un marché spécifique, de se munir d'une échelle permettant de hiérarchiser ces instruments et de nuancer leur importance à l'intérieur d'une catégorie.

L'illustration 4-10 présente de manière schématisée les positions des quatre catégories d'instrument dans le cadre d'une évaluation bidimensionnelle qui résume graduellement les différences les plus importantes.

Illustration A : représentation générale

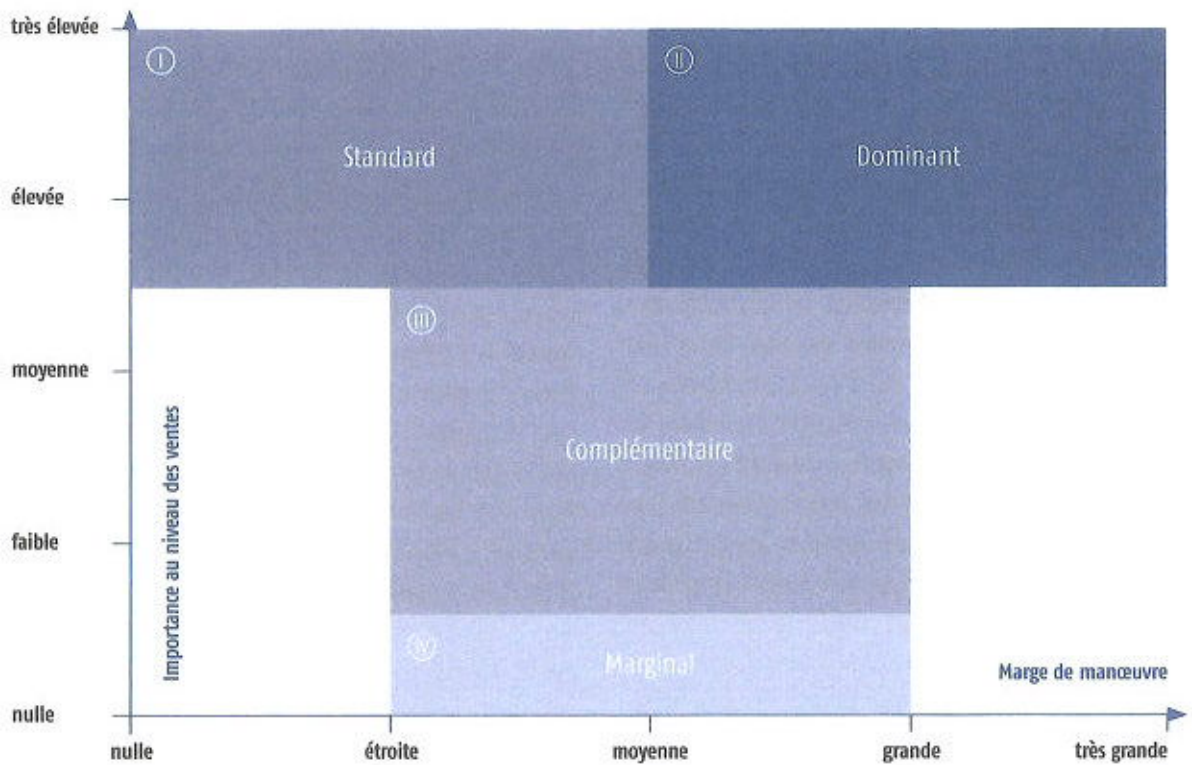


Illustration B : exemple d'application

(marché de la vente et de l'entretien de véhicules pour les utilisateurs du produit)

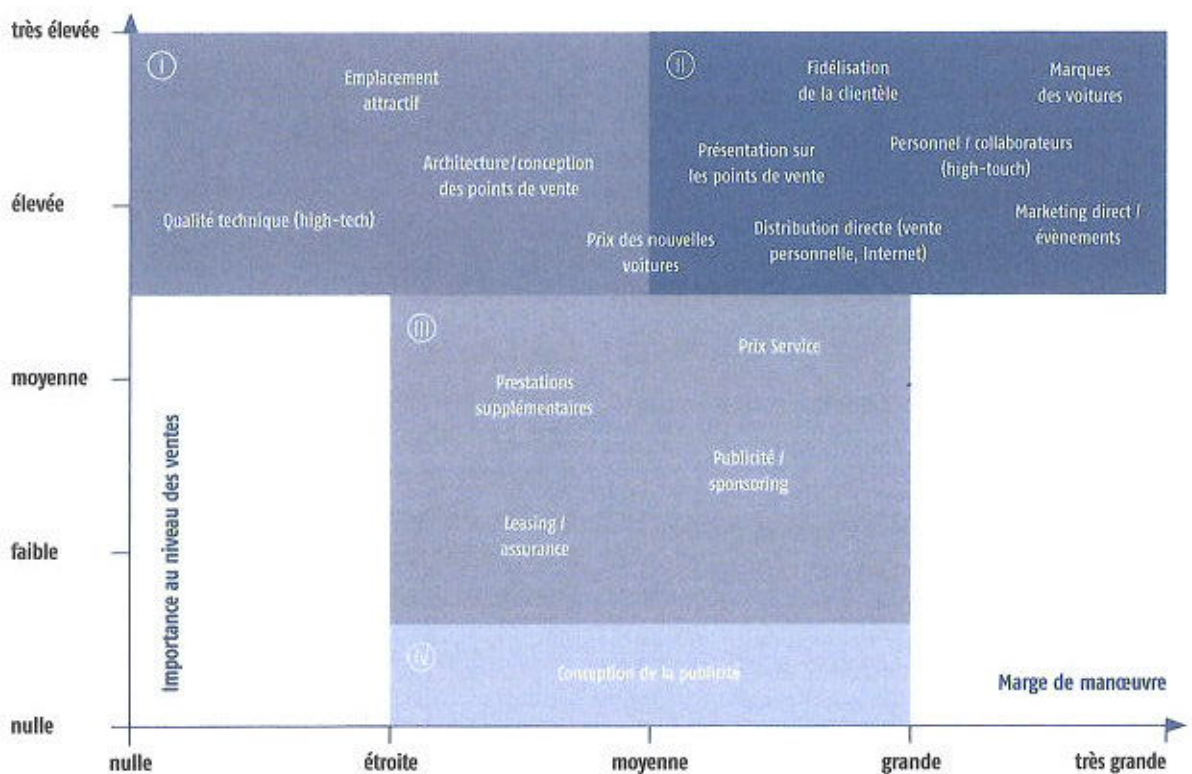


Illustration 4-10 : résultat du modèle dominant-standard et de son application

L'application du modèle dominant-standard repose d'une part sur les informations relatives aux besoins et critères d'achat des utilisateurs du produit et d'autre part sur les actions de marketing les plus importantes réalisées par les différents prestataires. Les responsables du marketing pourront compléter, grâce à leurs connaissances, l'appréciation de l'importance des différents instruments. Il est cependant important que l'évaluation soit toujours menée du point de vue du marché et non de l'entreprise. Il se peut parfois qu'une entreprise essaie de transformer un instrument utilisé de façon standard par le passé ou même un instrument complémentaire en un instrument dominant. De telles mesures sont cependant risquées car il est très difficile de rompre un standard de marché. L'illustration 4-11 donne une vue d'ensemble des tâches à réaliser.



Illustration 4-11 : travaux à réaliser dans le cadre de la tâche 1.3

4.3.4 Pronostic quant à l'évolution du marché (tâche 1.4)

Les tâches 1.1 à 1.3 concernent la situation actuelle et l'évolution jusqu'à ce jour du marché analysé. Les stratégies de marketing à élaborer doivent néanmoins s'orienter vers le futur. Les évolutions attendues

tant en termes de volume de marché, de changement dans les habitudes d'achat et de consommation ou encore de structure de marché (nouveaux concurrents, nouveaux distributeurs) sont donc particulièrement intéressantes lors d'une prise de décision.

Les tendances concernant les évolutions futures reposent tant sur l'application d'outils statistiques si on dispose de données empiriques que sur des appréciations quant aux relations entre les facteurs d'influence (par ex. l'impact de la modification des conditions-cadres macroéconomiques sur le pouvoir d'achat). Les diagnostics portant sur les évolutions qui en découlent ne sont de ce fait jamais complètement fiables. Il faut les considérer comme des hypothèses qui peuvent se révéler erronées. Ce doute est d'autant plus important lorsque les comportements futurs de petits groupes de personnes ou d'individus doivent faire l'objet d'un pronostic. C'est par exemple le cas lorsqu'il s'agit d'évaluer les réactions des acheteurs professionnels d'entreprises ou des équipes dédiées aux achats de la grande distribution lorsqu'une nouvelle offre leur est présentée. L'illustration 4-12 contient une description des réflexions à faire dans le cadre de la tâche 1.4.

4.4 Les tâches de l'analyse de l'offre

L'analyse de l'offre consiste en général à rassembler des faits concernant l'entreprise et à exploiter des données internes. C'est la raison pour laquelle le temps consacré à cette tâche et les difficultés rencontrées sont moins importants que dans le cadre de l'analyse de la demande et du marché.

La plupart des faits intéressants sont connus des responsables du marketing et la question se pose de savoir alors dans quelle mesure il est pertinent de les retranscrire par écrit. La taille de l'entreprise et l'exis-

Pronostic quant à l'évolution du marché

- a) Identification des tendances concernant l'évolution des facteurs concurrentiels externes et des facteurs environnementaux généraux
- b) Évaluation de l'évolution du volume du marché, év. aussi de l'évolution des volumes des marchés partiels importants
- c) Évaluation des changements «qualitatifs» de la structure des besoins (ex: nouveaux besoins), éventuellement aussi du changement d'importance des facteurs de succès
- d) Évaluation du changement de la structure du commerce intermédiaire (ex: nouveaux canaux de distribution, tendances à la concentration, pertes d'importance de certains canaux, modifications du pouvoir sur le marché)
- e) Évaluation du changement de la structure concurrentielle (ex: fusion, nouveaux concurrents)
- f) Évaluation du changement de l'intensité concurrentielle, notamment de la concurrence au niveau des prix

Résultat attendu : description des tendances à moyen et long terme de l'évolution du volume de marché, des besoins et de la situation concurrentielle.

Illustration 4-12 : travaux à réaliser dans le cadre de la tâche 1.4

tence ou non d'échanges réguliers entre les collaborateurs du marketing jouent un rôle déterminant. Dans de petites organisations où les échanges sont très réguliers, chacun a une connaissance au moins minimale de l'ensemble des actions de marketing. Un vendeur connaît par exemple le détail des campagnes de publicité. Dans de grandes entreprises ou dans celles où le flux d'informations est très irrégulier (les différentes personnes ne travaillent pas au même endroit ou des décisions sont prises dans une autre région linguistique par ex.), il peut être nécessaire de formaliser les connaissances internes liées à l'entreprise dans un document.

Il convient aussi de prendre en compte que de nombreuses sources d'informations intéressantes, comme par exemple les rapports de ventes, les statistiques des chiffres d'affaires, les calculs des coûts, ne livrent sou-

vent pas directement des informations utiles pour cette analyse. Il faut alors reprendre ces données et les analyser en fonction des besoins en information.

Un autre piège à éviter dans l'étude des données internes à l'entreprise réside dans les appréciations subjectives trop souvent positives. Des idées parfois séduisantes et prometteuses échouent lors de la commercialisation car les capacités de l'entreprise et des personnes ont été surestimées ou certains éléments n'ont pas été pris en compte. Il est donc pertinent de mener systématiquement une analyse au moins sommaire de l'offre et ce indépendamment des connaissances et de l'expérience des responsables du marketing.

Le contenu des différentes étapes de l'analyse ne nécessite aucune explication particulière. L'étape 2.1 consiste à indiquer de manière précise le produit ou le groupe de produits ainsi que, dans le cas où elle est déjà connue, la marque ou la sous-marque utilisée. Les informations relatives aux actions de marketing mises en place jusqu'à aujourd'hui, les clients existants et les relations-clients, les ressources ainsi que les chiffres d'affaires et les coûts des offres existantes (cas A) sont à préciser dans l'étape 2.2. Dans le cas de nouvelles offres, respectivement de nouvelles propositions d'offre (cas B), on doit naturellement se satisfaire de données moins précises concernant la nouvelle offre, les relations-clients ainsi que les ressources et capacités potentiellement utilisables. Des estimations de coûts plus précises ne peuvent être entreprises qu'une fois une stratégie de marketing dûment formulée avec une évaluation des parts de marchés atteignables, des avantages concurrentiels réalisables et des mesures à adopter. L'illustration 4-13 donne un aperçu des travaux à mener dans le cadre de l'analyse de l'offre.

Détermination de l'offre

a) Dénomination du produit / des produits / du groupe de produits / des groupes de produits auquel / auxquels doit se référer l'analyse

b) Le cas échéant, indication des marques et sous-marques utilisées et inutilisées

Identification des caractéristiques de l'offre et de la situation de l'entreprise

CAS A : OFFRE EXISTANTE

a) Description des actions de marketing les plus importantes et des ressources à disposition

- Actions de marketing concrètes (en précisant les instruments dominants et standards)
- Caractéristiques des ressources nécessaires pour réaliser ces actions, notamment en ce qui concerne l'infrastructure du marketing
- Budget de marketing/ coûts de marketing

Résultat attendu : description des caractéristiques les plus importantes du marketing-mix, de l'infrastructure du marketing et des ressources qui fournissent la base pour identifier les forces ou faiblesses par rapport à la concurrence

b) Description des potentiels clients, des relations-clients et des facteurs de succès

- Informations issues de la comptabilité : chiffres d'affaires, marges commerciales, profits (év. différenciés en fonction des offres, régions et groupes de clients)
- Informations de marketing : parts de marché, données sur la fidélisation des clients (ex : durée moyenne de fidélité d'un client ou taux de perte de la clientèle), indicateurs de distribution
- Caractéristiques « qualitatives » des relations clients (ex : données sur les réclamations des clients, la perte des clients, les nouveaux clients, les commandes perdues / obtenues)

Résultat attendu : données concernant l'évaluation du succès économique, de la position de marché et de la qualité des relations-clients

CAS B : NOUVELLE OFFRE / PROPOSITION D'OFFRE

a) Description des caractéristiques prévues de l'offre

- Idées concrètes concernant les besoins à satisfaire et les types de clients possibles
- Éventuellement propositions concrètes concernant les caractéristiques des prestations à fournir et/ou de l'exploitation du marché
- Les ressources importantes pour la conception de la nouvelle offre et le marketing correspondant
- Éventuellement des estimations de coûts

b) Description du potentiel clients et relations-clients éventuellement utilisables

Résultat attendu : description des caractéristiques de l'offre ainsi que des relations-clients existantes qui pourraient être intéressantes pour le positionnement et la commercialisation de la nouvelle offre.

Illustration 4-13 : Travaux à réaliser dans le cadre des tâches 2.1 et 2.2

4.5 Les tâches du diagnostic

La troisième étape de l'analyse de la situation de marketing consiste à résumer les connaissances acquises et de faire les recouplements les plus importants. Cela est effectué habituellement dans le cadre d'un diagnostic SWOT qui doit identifier

- les forces qui découlent de la comparaison avec les concurrents (S pour *Strength* / Force) et les faiblesses (W pour *Weakness* / Faiblesse) de l'offre et des ressources pertinentes (tâche 3.1), ainsi que
- les opportunités (O pour *Opportunities* / Opportunités) et les risques (T pour *Threat* / Menace) qui résultent de l'évolution du marché et des besoins (tâche 3.2).

La qualité des données rassemblées joue un rôle essentiel en plus bien évidemment des connaissances subjectives du marché et du savoir-faire en marketing.

Le diagnostic des forces et faiblesses (tâche 3.1) se fonde sur des informations concernant les concurrents les plus importants, l'offre en question et les ressources y relatives.

Le choix des concurrents à comparer a déjà fait l'objet de discussions en lien avec la détermination de l'état actuel de la situation au niveau des entreprises concurrentes. Afin de déterminer les dimensions pertinentes pour la comparaison des forces et faiblesses, on peut se référer à la liste des instruments visant à évaluer les facteurs de succès spécifiques au marché et au modèle dominant-standard.

L'illustration 4-14 propose un exemple fictif d'une comparaison pour deux prestataires d'un marché « Vente et entretien de véhicules » qui se fonde sur l'application du modèle dominant-standard présenté à l'illustration 4-10.

Il est recommandé de tenir compte de deux types de dimensions dans la mise en pratique du modèle dominant-standard :

1. les dimensions considérées comme des facteurs standards pour lesquelles l'offre considérée présente des faiblesses, et
2. les dimensions perçues comme des facteurs dominants pour lesquelles des forces ou des faiblesses ont été identifiées.

De moindre importance mais toujours dignes d'intérêt :

3. les dimensions considérées comme des facteurs complémentaires avec des forces et faiblesses importantes, et
4. les dimensions considérées comme des facteurs dominants avec un impact neutre.

En revanche, il s'avère inutile, lors de l'élaboration d'une stratégie de marketing, de développer :

5. des dimensions standards (il est préférable de réaliser des économies),
6. des dimensions complémentaires sans forces et faiblesses importantes (auxquelles il serait toutefois possible de se référer à nouveau dans le cadre du marketing opérationnel), et
7. toutes les mesures relevant des instruments marginaux.

Au regard de ces réflexions, le diagnostic de l'entreprise étudiée dans l'exemple peut se concentrer sur :

- les faiblesses identifiées concernant l'attractivité de l'emplacement dans le cas d'un facteur standard (dimension a),
- les forces dans le cas de facteurs dominants « présentation du point de vente », « distribution directe » et « marketing direct » (dimensions e, i, j) ainsi que sur

Instruments	Description du type et de l'intensité d'engagement des instruments		Forces et faiblesses du point de vue de l'entreprise X *	Importance en termes de résultat conformément au modèle dominant standard **
	Offre de l'entreprise (X)	Offre de la concurrence (Y)		
a) Site	sur la rue principale	près de l'entrée de l'autoroute	-	S
b) Fidélisation de la clientèle	faible	élevée	--	D
c) Marque en concession	marque X premium	marque Y premium (leader du marché)	-	D
d) Architecture / conception des points de vente	moderne	démodée	+	S
e) Présentation sur le point de vente	vivante	molle	+	D
f) Personnel / collaborateur	qualification médiocre	qualification élevée	-	D
g) Qualité technique (high-tech)	élevée	élevée	0	S
h) Prix des nouvelles voitures	moyen à élevé	élevé	+	S/D
i) Distribution directe (vente directe, Internet)	bien élaborée	manque Internet	+	D
j) Marketing direct, événements	intensif	presque pas	+	D
k) Prestations supplémentaires	conforme au marché	conforme au marché	0	C
l) Prix / service	moyen	élevé	+	C
m) Publicité / sponsoring	intensive	médiocre	+	C
n) Leasing / assurance	offre variée	offre standard	-	C
o) Conception de la publicité	créative	démodée	-	M

* Les forces et faiblesses sont désignées sur une échelle de 5 niveaux et avec les symboles ++ / + / 0 / - / --

** L'importance en tant que facteur de succès est représentée par les symboles d (dominant), s (standard), c (complémentaire) et m (marginal).

Illustration 4-14 : exemple d'un diagnostic des forces et faiblesses pour des offres sur le marché de la vente et de l'entretien de véhicules

■ les faiblesses dans le cas des facteurs dominants «fidélisation du client», «marque en concession» et «personnel» (dimensions b, c et f).

Dans cet exemple fictif, ce sont au total 8 des 17 dimensions qui s'avèrent stratégique-

ment intéressantes. Les dimensions a, b, c et f sont particulièrement importantes, les dimensions e, h, i, et j présentent quant à elles des opportunités si les circonstances s'y prêtent. Concrètement, on pourrait supposer que des investissements impor-

tants dans le domaine de la publicité et des actions de marketing direct ont été réalisés par le passé et que les aspects liés à la fidélisation du client ainsi qu'à la qualification des collaborateurs ont été négligés.

Le diagnostic risque / opportunité (tâche 3.2) repose essentiellement sur la combinaison des résultats du diagnostic des forces et faiblesses et des connaissances acquises dans le cadre du diagnostic de l'évolution du marché (étape 1.4). On reconnaît les risques et opportunités stratégiquement significatifs à partir notamment d'une confrontation des :

- évolutions environnementales, des évolutions du marché, des exigences de la clientèle d'une part, et
- des forces de l'entreprise effectives ou potentielles et pouvant être réalisées ainsi que des faiblesses existantes ou se profilant d'autre part.

Une opportunité se présente lorsqu'un changement dans l'environnement rencontre une

force existante ou potentielle de l'entreprise. À l'inverse, des risques découlent du fait que l'entreprise aura des difficultés à réagir suite à des évolutions de l'environnement.

Au vu de l'exemple qui précède, on peut estimer qu'en raison de l'évolution d'Internet, la forte présence de l'entreprise sur les médias électroniques peut constituer une opportunité alors que l'absence de programmes de fidélisation de la clientèle peut représenter un risque notamment du fait que le nombre d'individus qui changent de marque augmente considérablement (changement dans le comportement d'achat). L'illustration 4-15 donne un aperçu des travaux à mener dans le cadre de la troisième étape de l'analyse.

4.6 Détermination des objectifs stratégiques et des conditions-cadres

La détermination des objectifs stratégiques conformément à la tâche 4.1 doit garantir que les décisions à prendre ne sont pas contraires à la stratégie supérieure de l'entreprise. Tel pourrait être le cas par exemple si les responsables du marketing souhaitent relancer un produit sur le marché alors que l'entreprise a comme dessein de se retirer de ce marché de manière globale. Il faut donc s'assurer que les orientations les plus importantes soient débattues et que les véritables défis représentant un risque potentiel ne soient pas occultés.

Il ne fait aucun sens dans la détermination des objectifs en matière de chiffres d'affaires ou de parts de marché de vouloir travailler avec des données très précises. Des objectifs trop pointus et trop détaillés ne peuvent que simuler une précision fictive qui est inutile au regard des décisions à prendre. De bonnes stratégies consistent plutôt à considérer le plus d'options différentes possible en fonction de la marge de manœuvre

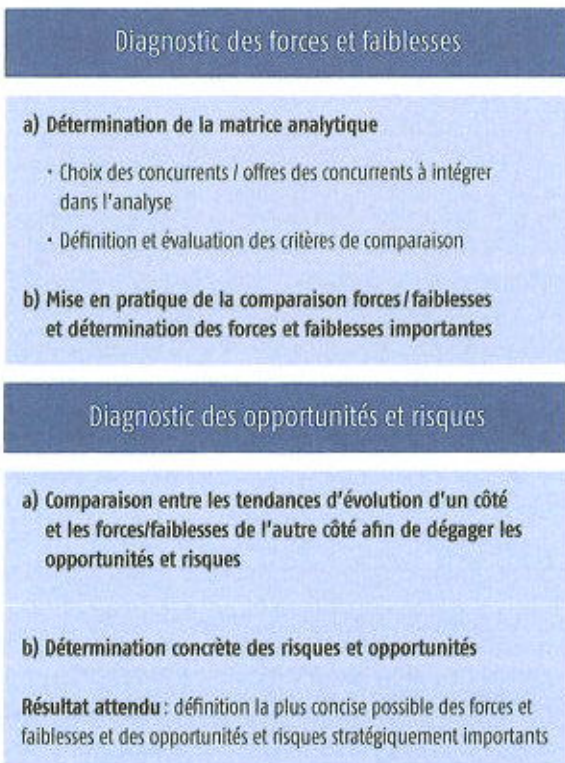


Illustration 4-15 : travaux à réaliser dans le cadre des tâches 3.1 et 3.2

effective. C'est pourquoi des estimations de parts de marchés, de chiffres d'affaires et de marges visés suffisent normalement pour prendre des décisions.

À ce stade, il est surtout important de prioriser les objectifs à atteindre : faut-il viser des objectifs en termes de chiffres d'affaires ou de parts de marché (pour occuper ou maintenir une position de leader par exemple) ou privilégier des objectifs en termes de bénéfices ou de marges ? Ces objectifs peuvent en effet être partiellement contradictoires car il peut être facile de faire des chiffres d'affaires additionnels mais avec de faibles marges. La réponse à cette question dépend essentiellement des ressources déjà existantes de l'entreprise, notamment de sa structure de coûts et du positionnement des offres commercialisées jusqu'à présent.

Une deuxième question importante à traiter concerne le positionnement de l'entreprise. Faut-il le conserver et l'optimiser ou convient-il de le développer d'un point de vue stratégique ? La réponse à cette question dépend essentiellement de la part de marché acquise jusqu'à présent et de la phase d'évolution du marché considéré. L'analyse du marché réalisée à l'étape 1 devrait fournir des informations sur ces deux points. On citera à titre d'exemple une offre occupant déjà une position dominante sur un marché arrivé à maturité ou saturé. Dans ce cas, il est judicieux de viser à maintenir et optimiser cette position et de ne rechercher qu'une hausse limitée du chiffre d'affaires car de telles augmentations ne peuvent être réalisées qu'au moyen d'un développement des parts de marché et donc d'une concurrence forte avec un risque d'une baisse des marges. En revanche, lorsqu'une entreprise dispose d'une faible part de marché sur un marché qui peut encore croître de manière évidente, on aspirera à acquérir de nouvelles parts de marché permettant

de se rapprocher d'une position dominante sur ce marché et d'empêcher de glisser vers une position de suiveur difficile de tenir à terme. Il en va de même pour le lancement d'une nouvelle offre sur un marché existant ou nouveau. Il est même recommandé dans ce cas de définir des objectifs minimaux en matière de chiffre d'affaires et de marge et de mettre ceux-ci en relation avec le coût des actions de marketing notamment pour ce qui a trait aux instruments nécessitant de dépasser le seuil d'impact minimum.

On peut naturellement se représenter d'autres objectifs stratégiques. On pense par exemple aux objectifs en matière d'image qui font écho à la réputation de l'entreprise ou aux objectifs de marque par exemple en cas de stratégie de marque ombrelle.

Objectifs stratégiques supérieurs les plus importants

- a) Reprendre ou déduire les objectifs stratégiques de la stratégie d'entreprise, d'autres documents de gestion et des résultats de l'analyse de marché; catégories d'objectifs les plus importants : parts de marché, chiffres d'affaires, profit, marges
- b) Détermination des objectifs dominants : marge vs. chiffre d'affaires, maintenir / optimiser la position sur le marché en fonction des étapes de développement du marché

Conditions-cadres à prendre en considération lors de l'élaboration de la stratégie

- a) Identifier un nombre limité de conditions-cadres importantes en raison d'une évaluation de la situation et des ressources de l'entreprise; types de conditions-cadres les plus importantes : restrictions financières / budget, limites de personnel / d'organisation, directives en matière d'image
- b) Évaluation critique du nombre et de la formulation des conditions-cadres; éventuellement réduction du nombre et «élargissement» des conditions-cadres afin de ne pas restreindre inutilement le cadre décisionnel

Illustration 4-16 : travaux analytiques à réaliser dans le cadre des tâches 4.1 et 4.2

En principe, ces éléments devraient être identifiés comme conditions-cadres dans l'étape 4.2.

La détermination de ces conditions-cadres doit garantir que la stratégie de marketing élaborée prenne en compte de manière réaliste les possibilités effectives de l'entreprise et puisse être mise en œuvre dans la pratique. Les conditions-cadres limitent les variantes qui entrent généralement en ligne de compte lors de l'élaboration de la stratégie. Prenons pour exemple un budget limité à CHF 100 000.– pour la publicité et la promotion de l'offre: il restreint a priori de manière assez forte les possibilités concernant une stratégie commer-

ciale agressive. Des conditions-cadres très strictes ou un trop grand nombre de conditions-cadres peuvent rendre l'élaboration d'une stratégie très difficile. Il faut donc éviter de brider toute créativité dès le début et ne prendre en compte que les conditions-cadres qui sont impératives quitte par la suite à adapter la stratégie en fonction des ressources effectivement à disposition. Les conditions-cadres à prendre généralement en compte pour les décisions liées à la stratégie de marketing sont les contraintes budgétaires et les restrictions liées au personnel et à la structure du service externe ou du service-client. L'illustration 4-16 donne un aperçu des travaux à mener dans le cadre de l'étape 4 de l'analyse.

5. Les décisions d'une stratégie de marketing (phase II de la méthode)

Décisions relatives au cadre stratégique

5.1 Cadre stratégique et gestion de la mise en œuvre

L'illustration 5-1 donne un aperçu des tâches des différentes phases du processus décisionnel d'une stratégie de marketing. Sept étapes permettent de restreindre successivement le nombre d'alternatives des actions de marketing possibles, et ce :

- en concrétisant tout d'abord le ou les domaines visés par les actions de marketing (étape 1),
- en spécifiant ensuite la stratégie concurrentielle et le positionnement de l'offre (étape 2),
- pour enfin parvenir à définir une stratégie d'exploitation du marché (étape 3) permettant de déterminer les instruments du «marketing-mix» (étapes 4 et 5) et les adaptations à réaliser en conséquence dans le domaine des ressources et des instruments de gestion (étape 6),
- la dernière étape consiste à planifier les résultats à moyen terme permettant d'évaluer la rentabilité du concept et formant la base d'un contrôle systématique des résultats (étape 7).

Les étapes et tâches énumérées dans l'illustration 5-1 seront décrites et expliquées de manière détaillée dans les sous-chapitres 5.2 à 5.5. Afin d'en faciliter la compréhension, les décisions correspondantes seront rappelées à chaque fois et des numéros de référence supplémentaires renvoyant au texte leur seront attribués. Vous trouverez à l'annexe II un résumé des décisions liées à la stratégie.

On attend du responsable du marketing qui applique la démarche proposée qu'il prenne en compte la situation spécifique, qu'il adapte le cas échéant la gestion du problème, qu'il identifie et délaisse les tâches inutiles et qu'il soit prêt à revenir si nécessaire et au cours de l'élaboration de la stratégie aux étapes précédentes et modifie les décisions pour donner une cohérence globale à la stratégie. Les décisions prises sont donc à considérer comme provisoires tant que la stratégie dans son ensemble n'a pas été approuvée.

Il n'est finalement possible de savoir si un concept de marketing satisfait les exigences stratégiques qu'avec la planification des résultats à moyen terme prévue à l'étape 7. Lorsque les prévisions de résultat basées sur les décisions stratégiques (étapes 1 à 3) et les mesures prises pour les mettre en œuvre ne correspondent pas aux objectifs stratégiques définis à l'étape 4 de l'analyse de la situation de marketing (phase I), alors le projet de marketing est naturellement à évaluer de manière critique. Les décisions seront à nouveau examinées afin de redimensionner le projet, en restreignant ou en élargissant le champ des objectifs par exemple (stratégie de marché et de segment de marché / étape 1), ou en réalisant des économies par la modification des mesures à prendre (étapes 4 et 5). On citera à titre d'exemple la fusion de deux compagnies d'assurance. Un nombre important d'anciennes mesures destinées à fidéliser la clientèle et propres à chaque compagnie ont dû être abandonnées car elles étaient globalement trop coûteuses eu égard aux objectifs fixés. Si les résultats planifiés restent

1. Stratégie de marché et de segment de marché

1.1 Examen du choix du marché

Décision consistant à déterminer si un marché défini doit être vraiment exploité; (éventuellement) examen de la délimitation géographique

1.2 Détermination de l'étendue de la couverture du marché

Choix entre les alternatives suivantes : exploitation globale du marché de manière indifférenciée, exploitation globale du marché avec une concentration sur certains segments de marché ou concentration uniquement sur un segment de marché en tant que « niche »

1.3 Choix du segment de marché

Dans le cas d'une concentration sur certains segments ou un seul d'entre eux : choix du segment de marché à exploiter en priorité ou exclusivement

2. Stratégie concurrentielle et positionnement de l'offre

2.1 Ev. Décision concernant le développement du marché, resp. du marché partiel

Décision consistant à déterminer s'il convient de réaliser une stratégie de développement du marché ou du marché partiel pour une période de transition

2.2 Positionnement sommaire de l'offre en déterminant la variante de base de la stratégie concurrentielle

Choix entre une stratégie de différenciation, une stratégie des prix agressive et une stratégie d'imitation

2.3 Détermination du positionnement de l'offre (positionnement détaillé)

- Détermination du ou des concurrents intéressants pour le positionnement
- (Éventuellement) concrétisation de la représentation de l'offre à « créer » pour le public cible (image cible comme objectif de positionnement)
- Concrétisation des avantages concurrentiels recherchés (différences par rapport à la concurrence en termes de contenu du positionnement)

3. Stratégie d'exploitation du marché

3.1 Détermination des partenaires de distribution et des structures de distribution propres à l'entreprise

- Détermination du canal ou des canaux de distribution
- Dans le cas d'une distribution indirecte : déterminer les partenaires de distribution et les canaux de distribution externes
- Déterminer les structures et canaux de distribution propres à l'entreprise (éventuellement) Déterminer les objectifs spécifiques visés auprès des partenaires de distribution externes

3.2 Détermination des groupes cibles particuliers

- Examen de la pertinence des groupes particuliers
- (Éventuellement) Détermination des objectifs spécifiques visés auprès des groupes particuliers

3.3 Détermination des priorités et des objectifs d'exploitation du marché

- Pour ce qui est du commerce intermédiaire et/ou de groupes particuliers : fixation des priorités en déterminant notamment la relation pull/push
- Détermination de l'importance relative des objectifs d'acquisition et de fidélisation de la clientèle

4. Mesures prioritaires du mix destiné aux utilisateurs du produit

- 4.1 Détermination des priorités pour les instruments du mix destiné aux utilisateurs du produit
- 4.2 Détermination de l'intensité d'engagement des instruments dominants et complémentaires et précisions quant au contenu
- 4.3 (Éventuellement) Détermination des exigences à respecter quant aux instruments standards
- 4.4 (Éventuellement) Détermination des programmes spécifiques (ou adaptation de ceux-ci concernant la fidélisation et/ou l'acquisition de la clientèle

5. Mesures prioritaires d'éventuels autres mix

5.1 Mix destiné aux commerces, resp. aux intermédiaires

Dans le cas où des canaux de distribution externes sont utilisés:

- Détermination des priorités pour les instruments du mix correspondant
- Détermination de l'intensité d'engagement pour les instruments les plus importants et précisions quant au contenu
- (Éventuellement) Détermination de programmes spécifiques visant à fidéliser et/ou à acquérir des clients

5.2 Mix destiné aux groupes cibles particuliers

Dans le cas où des groupes cibles particuliers sont à exploiter:

- Détermination des instruments prioritaires
- Détermination de l'intensité d'engagement des instruments les plus importants
- (Éventuellement) Détermination de programmes spécifiques visant à fidéliser et/ou à acquérir des clients

6. Modifications de l'infrastructure interne et implications pour les autres domaines fonctionnels de l'entreprise

6.1 (Éventuellement) Détermination des modifications, resp. adaptations nécessaires de l'infrastructure interne de marketing

- Détermination des mesures au niveau des ressources
- Détermination des mesures au niveau des instruments de gestion et du système d'information du marketing

6.2 (Éventuellement) Formulation des objectifs, exigences et idées qui concernent l'entreprise dans son ensemble ou d'autres domaines fonctionnels

- Formuler en particulier des objectifs, exigences, idées relatifs à la structure de l'entreprise, à la conception et au processus de production des prestations, à la motivation des employés, etc.

7. Planification des résultats à moyen terme

7.1 Évaluation des rendements et coûts attendus

7.2 Détermination des objectifs économiques principaux en tant qu'indicateurs de contrôle des résultats

Illustration 5-1 : aperçu des décisions d'une stratégie de marketing

encore insatisfaisants après avoir revu plusieurs fois l'ensemble des décisions, la question de la renonciation au projet se posera ou il conviendra de redéfinir les objectifs stratégiques. Ce fut le cas d'un fabricant suisse de produits pharmaceutiques sans ordonnance (OTC) qui voulait conserver des objectifs élevés de parts de marché tout en réduisant de plus de cent marques l'assortiment proposé pour le limiter aux produits principaux. Les responsables ont fait le constat qu'une telle stratégie n'était pas réalisable et les objectifs correspondants ont été adaptés.

Au regard de l'expérience des auteurs, il n'est pas rare que plusieurs sessions de planification soient nécessaires afin d'améliorer la stratégie de marketing. Quelques heures additionnelles lors d'un atelier consacré à l'élaboration de la stratégie suffisent la plupart du temps à effectuer les corrections nécessaires ou à reconnaître que le projet ne peut satisfaire de manière générale les exigences stratégiques définies préalablement.

5.2 La stratégie du marché et des segments de marché (étape 1)

1. Stratégie de marché et de segment de marché

1.1 Examen du choix du marché

Décision consistant à déterminer si un marché défini doit être vraiment exploité ; (éventuellement) examen de la délimitation géographique

1.2 Détermination de l'étendue de la couverture du marché

Choix entre les alternatives suivantes : exploitation globale du marché de manière indifférenciée, exploitation globale du marché avec une concentration sur certains segments de marché ou concentration uniquement sur un segment de marché en tant que « niche »

1.3 Choix du segment de marché

Dans le cas d'une concentration sur certains segments ou un seul d'entre eux : choix du segment de marché à exploiter en priorité ou exclusivement

5.2.1 Examen du choix du marché (tâche 1.1)

Il convient essentiellement de répondre aux questions de base suivantes afin d'être en mesure de prendre une décision concernant le choix du marché :

- Le marché analysé doit-il vraiment être exploité ? Est-ce que cela vaut la peine d'investir sur ce marché ?
- Si oui, quelles prestations doit proposer l'entreprise ?

Il est important de reconnaître que

- tout lancement d'une nouvelle offre,
- tout investissement au niveau des capacités de production (investissements de renouvellement compris),
- tout investissement dans le développement des produits, et

- toute activité dans un marché d'exportation jusque-là jamais exploité

équivalent en fin de compte au choix d'un marché.

Afin de répondre aux questions mentionnées au début, il faut évaluer dans quelle mesure l'exploitation du marché en question favorise la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il paraît dès lors normal d'évaluer le marché en question au regard des bénéfices réalisables à long terme. De telles estimations sont cependant problématiques à ce stade du développement de la stratégie étant donné que l'on ne sait pas encore quels avantages concurrentiels spécifiques l'entreprise peut ou veut mettre en jeu et quelles mesures sont nécessaires pour s'imposer sur le marché. C'est pourquoi il est conseillé de considérer l'évaluation du marché menée à l'étape 1.1 comme provisoire et de tenir compte de critères relativement simples pour ce faire.

Les critères suivants sont proposés :

1. le volume de marché et la croissance du marché attendue, resp. le potentiel du marché,
2. l'intensité concurrentielle et le niveau général des prix sur le marché,
3. les capacités de l'entreprise pour atteindre et maintenir une position concurrentielle, attractive et/ou les forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à la concurrence,
4. les coûts de l'entrée sur le marché ainsi que ceux de l'exploitation actuelle du marché.

Celui qui utilise ces critères doit tenir compte du fait que ce n'est pas l'état actuel du marché qui est intéressant mais son évolution à venir, raison pour laquelle il doit également tenir compte des perspectives d'évolution pour chacun de ces critères.

Il est ensuite particulièrement important de vérifier la dimension géographique du marché, notamment lorsqu'il existe, lors de

Critères	(1) Potentiel du marché / volume de marché	(2) Intensité concurrentielle	(3) Capacités de l'entreprise concernant le marché et la concurrence	(4) Coûts	Évaluation globale
Alternatives					
A1 toute la Suisse	Grand mais aucune croissance	Grande	Insuffisantes	Trop élevés	-
A2 Suisse alémanique	Grand mais aucune croissance	Grande	Presque suffisantes	Supportables	0
A3 nord-ouest de la Suisse	Limité, faible croissance	Restreinte	Suffisantes pour obtenir des avantages concurrentiels	Supportables sans problème	+

Illustration 5-2 : matrice décisionnelle visant à évaluer les différentes alternatives concernant les marchés géographiques d'un prestataire de voyages en car actif au niveau régional

L'application du critère (3) dans l'illustration 5-2, des incertitudes quant au fait de savoir si les ressources de l'entreprise, et notamment les ressources financières, suffisent à exploiter le marché dans son intégralité, et ce avec l'intensité nécessaire. Etant donné qu'il convient d'évaluer plusieurs alternatives dans un tel cas, il est judicieux de systématiser l'évaluation de ces alternatives à l'aide d'une matrice décisionnelle. L'illustration 5-2 présente une telle matrice pour un prestataire de voyages en bus, actif au niveau régional, qui propose en premier lieu des séjours dans des villes, des voyages de groupes ainsi que des séjours dans les stations thermales.

Dans la pratique, il est fréquent que la question du choix du marché ne soit pas à traiter car elle a été anticipée à un niveau hiérarchique supérieur. C'est entre autres le cas dans des groupes internationaux lorsque des entreprises ou des filiales sont chargées d'introduire un produit stratégique-

ment important et de développer de fait une stratégie correspondante. Dans ces conditions, on peut se limiter à consigner le choix du marché comme un objectif et renoncer par conséquent aux autres éléments de l'étape 1.1.

5.2.2 Détermination de l'étendue de la couverture du marché (tâche 1.2) et du choix du segment de marché (tâche 1.3)

Il existe une relation étroite entre les étapes 1.2, la détermination de l'étendue de la couverture du marché et 1.3, le choix du segment de marché. En effet, comme l'illustration 5-3 le représente, la détermination des segments cibles est la conséquence des décisions concernant la couverture du marché.

Le choix entre les variantes de base dont il est question à la tâche 1.2 dépend notamment de deux conditions :

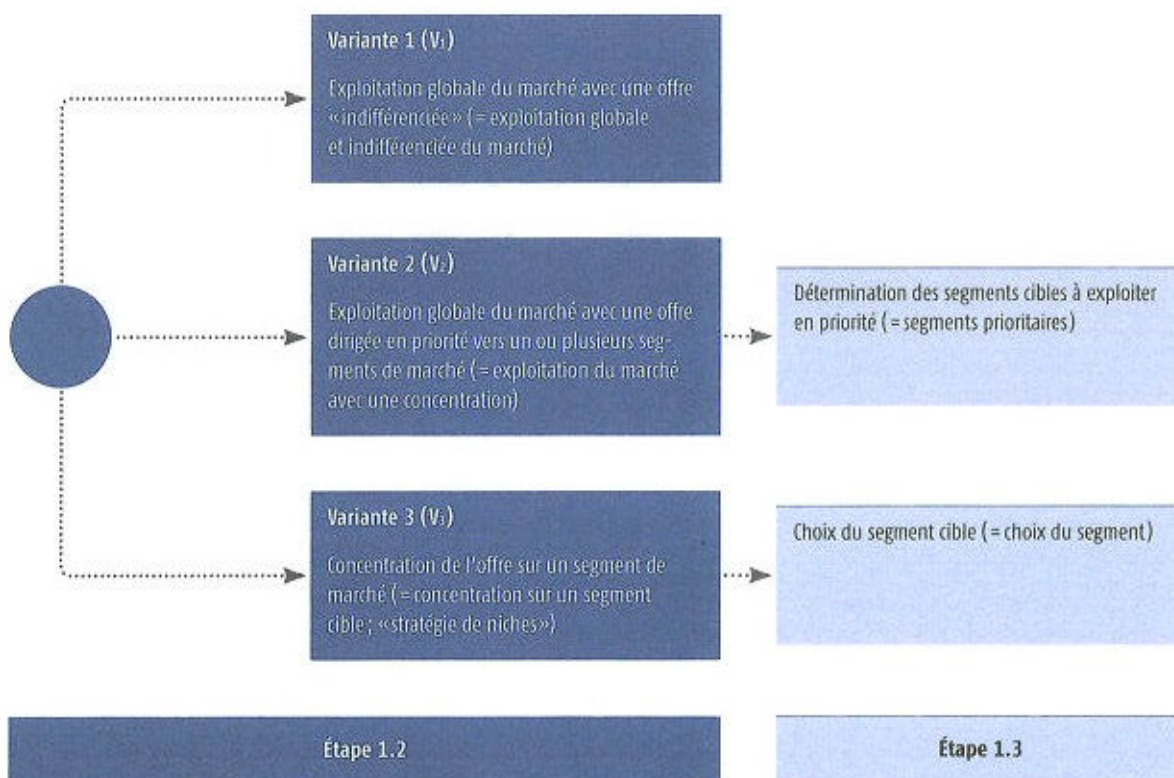


Illustration 5-3 : relations entre les alternatives stratégiques à examiner aux étapes 1.2 et 1.3

- l'hétérogénéité de la demande, resp. l'existence de différences au niveau des besoins des différents groupes de clients (segments de marché), ainsi que
- le potentiel, resp. les ressources et la taille de l'entreprise en question.

Concrètement, une exploitation globale et indifférenciée du marché (V_1), c'est-à-dire le fait de s'adresser à tous les utilisateurs du produit avec une même offre, n'entre en ligne de compte que dans le cas où il n'existe aucune différence essentielle en matière de besoins de la clientèle et donc que les prestations des divers concurrents sont relativement similaires. On parle également dans ce cas d'une demande et d'une offre homogènes. Dans de telles situations, le prix revêt naturellement une importance toute particulière puisqu'il est considéré comme le principal instrument. On citera à titre d'exemple les marchés des matières premières (par ex. le pétrole), des produits agricoles simples (produits non transformés comme les pommes de terre par ex.) ou certains matériaux de construction (par ex. le ciment). En général, les stratégies d'exploitation globale et indifférenciée du marché ne sont que rarement mises en œuvre. Il existe en effet dans la plupart des marchés des différences dans les besoins, même minimales, qui permettent une exploitation du marché différenciée et offrent la possibilité d'atténuer ou d'éviter le risque d'une guerre des prix onéreuse.

Une exploitation globale du marché avec une concentration sur certains segments de marché (V_2) suppose l'existence limitée et peu prononcée de différences de besoins qui ont pour conséquence que les utilisateurs du produit sont certes en principe prêts à acheter différentes offres mais démontrent toutefois une préférence pour certains produits avec des caractéristiques définies comme par ex. les produits bio, les

produits bon marché ou encore les plats préparés sur les marchés des denrées alimentaires. Une même personne peut préférer acheter des produits bio mais peut parfois acheter des produits surgelés industriels. Autrement dit, il existe des segments de marché peu marqués et caractérisés par certains besoins qui tendent à l'achat d'une même prestation principale. Il est alors judicieux de définir des segments cibles dont les besoins constitueront le point de départ lors de la conception de l'offre et dont l'entreprise attend la plus grande partie du chiffre d'affaires. En raison des faibles différences de besoins, il faut également compter avec des chiffres d'affaires générés par les achats d'autres segments qu'il convient de prendre en compte lors de la conception de la prestation centrale. Dans les marchés aux segments peu marqués, tous les fournisseurs poursuivent souvent une exploitation du marché avec une concentration sur certains segments tout en visant l'ensemble des segments mais avec une intensité différenciée. On trouve de tels exemples sur de nombreux marchés de biens de consommation, notamment sur les marchés de «produits à faible implication» tels que les détergents, les barres chocolatées ou les plats préparés.

Les petites entreprises aux ressources limitées pour lesquelles un plus petit chiffre d'affaires suffit à réaliser un bénéfice ont davantage tendance à diverger du schéma présenté. Dans le cas où les différences de besoins entre les segments de marché sont faibles, il peut s'avérer judicieux pour une petite entreprise de «s'installer» sur un segment spécifique sans prendre en compte les besoins des autres groupes d'acheteurs, conformément à la variante V_3 , et d'opter ainsi pour une stratégie de niche. Le choix d'un segment de marché comme segment cible est également indispensable pour les grosses entreprises lorsqu'un marché présente de grosses différences de besoins et

que les fournisseurs importants orientent leurs offres vers un seul segment. C'est par exemple ce qu'il se passe sur le marché des automobiles ou sur celui des montres-bracelets. Ces exemples montrent également qu'il y a dans certains marchés des segments suffisamment importants pour les offres des grandes entreprises et qu'il est aussi possible, dans les petits «segments de niche», de réaliser des chiffres d'affaires intéressants au moyen d'une exploitation mondiale du même segment de clientèle (par ex. les montres Rado).

C'est donc la raison pour laquelle il est recommandé d'évaluer en premier lieu la structure du marché et la stratégie de couverture du marché des concurrents afin de sélectionner par la suite et en fonction de leur potentiel une de ces trois variantes (tâche 1.2). Une fois ce choix fait, et dans tous les cas si les variantes V₂ ou V₃ ont été retenues, il faut ensuite définir le segment cible (tâche 1.3). Afin de déterminer le segment cible ou pour définir la liste des priorités, il est possible d'utiliser les mêmes critères que ceux recommandés pour vérifier le choix du marché, sous réserve bien sûr de pouvoir disposer des données correspondantes.

Il reste encore à mentionner le cas dans lequel on arrive à la conclusion qu'il convient d'exploiter différents segments avec des offres différentes émanant de la même entreprise. Cela se produit notamment lorsque de grandes entreprises opèrent sur des marchés avec des segments marqués et visent des parts de marché et des chiffres d'affaires importants. Par exemple dans le secteur automobile, de grands groupes opèrent avec plusieurs marques et sous-marques différentes pour exploiter des segments de marché différents (Volkswagen opère avec de nombreuses marques différentes comme VW, Audi, Seat, Škoda, Porsche, etc.). Il est normal dans de tels cas

de développer pour chaque offre des stratégies de marketing spécifiques et des «marketing-mix» distincts. En d'autres termes, les étapes 2 à 7 sont à répéter autant de fois que nécessaire. Dans de tels cas, un enjeu central est de disposer d'une stratégie de marques claire au niveau de l'entreprise.

5.3 Stratégie concurrentielle et positionnement de l'offre (étape 2)

2. Stratégie concurrentielle et positionnement de l'offre

- 2.1 Év. Décision concernant le développement du marché ou du marché partiel
 Décision consistant à déterminer s'il convient de réaliser une stratégie de développement du marché ou du marché partiel pour une période de transition
- 2.2 Positionnement sommaire de l'offre en déterminant la variante de base de la stratégie concurrentielle
 Choix entre une stratégie de différenciation, une stratégie de prix agressive et une stratégie d'imitation
- 2.3 Détermination du positionnement de l'offre (positionnement détaillé)
 - Détermination du ou des concurrents intéressants pour le positionnement
 - (Éventuellement) Concrétisation de la représentation de l'offre à «créer» pour le public cible (image cible comme objectif de positionnement)
 - Concrétisation des avantages concurrentiels recherchés (différences par rapport à la concurrence en termes de contenu du positionnement)

Une fois que le marché et les segments de marché pour lesquels l'offre doit être commercialisée sont déterminés, il convient d'identifier lors de l'étape 2 quels avantages concurrentiels sont à développer afin d'atteindre et / ou de défendre une position qui

soit attractive sur le marché. En ce sens, il faut savoir que des avantages concurrentiels durables ne peuvent être obtenus que dans le cas où l'entreprise parvient à se distinguer de la concurrence en proposant des offres considérées d'une part comme différentes par les utilisateurs du produit et récompensées d'autre part par des décisions d'achat pour satisfaire leurs besoins. La détermination des avantages concurrentiels doit ainsi prendre en compte, conformément au «triangle stratégique» d'Ohmae présenté à l'illustration 5-4, les trois aspects suivants qui sont autant de conditions de succès :

- la capacité de se différencier de la concurrence, resp. le pouvoir de s'imposer dans un environnement concurrentiel,
- l'adaptation aux besoins des utilisateurs du produit (ils doivent reconnaître cet avantage en payant la valeur correspondante),

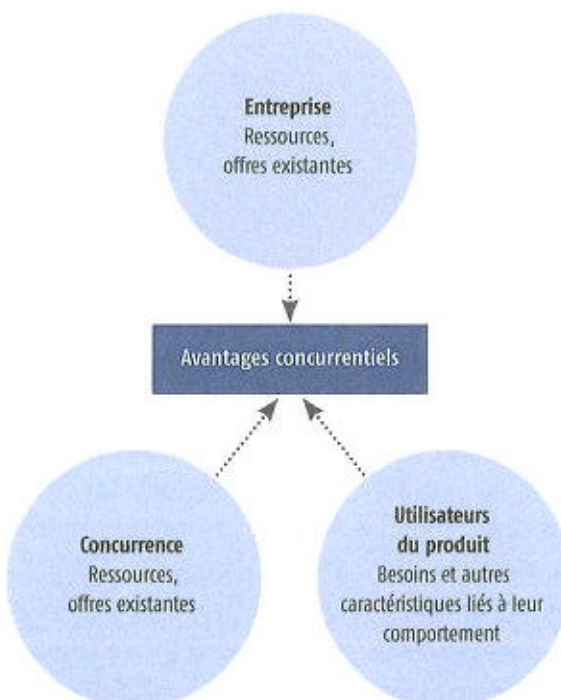


Illustration 5-4 : les déterminants des avantages concurrentiels conformément au «triangle stratégique» (cf. Ohmae, 1982)

- la prise en compte des contraintes liées à la taille et aux ressources disponibles de l'entreprise en matière de conception de l'offre.

Dans la pratique, il s'avère judicieux de procéder en deux temps. On détermine dans une première phase (tâche 2.2) s'il convient de lutter contre la concurrence avec une «qualité élevée» ou avec des «prix bas». On peut ensuite (tâche 2.3) concrétiser les avantages concurrentiels en tenant compte des concurrents les plus sérieux et les besoins de la clientèle les plus importants. On parle alors aussi de «positionnement» de l'offre au niveau du «psychisme» du client (perceptions, images et attitudes).

Lorsqu'une nouvelle offre permettant de satisfaire de nouveaux besoins ou de satisfaire différemment des besoins existants est introduite, un problème additionnel doit être pris en compte car la demande doit d'abord être «suscitée». Il s'agit de développer un nouveau marché ou un nouveau marché partiel et la problématique des différences d'avec la concurrence ne joue, tout au moins au début, qu'un rôle moindre voire inexistant. La question qui se pose est de savoir comment susciter cette demande avec une stratégie de développement de marché. La réponse à cette question est étudiée au cours de l'étape 2.1, mais n'est toutefois à traiter que dans le cas d'offres réellement nouvelles.

5.3.1 Décision éventuelle concernant le développement du marché et/ou du marché partiel (tâche 2.1)

L'évaluation de l'utilité des stratégies de développement du marché ou du marché partiel nécessite que l'on détermine préalablement l'évolution du marché. En ce sens, les spécialistes du marketing emploient fréquemment le modèle du cycle de vie du marché qui permet de représenter dans

le temps le développement du volume du marché.

Le modèle du cycle de vie du marché

L'illustration 5-5 montre le déroulement normal d'un cycle de vie d'un marché pour les biens de consommation avec les différentes phases de développement usuelles que sont les phases de lancement, de croissance, de maturité, de saturation et de déclin.

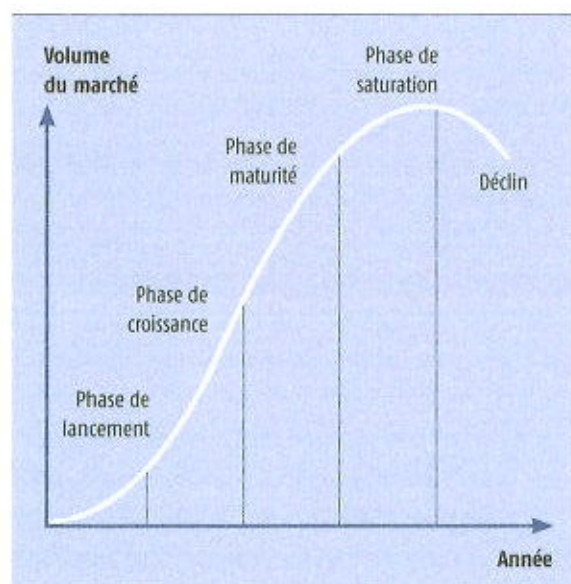


Illustration 5-5 : le modèle du cycle de vie du marché

La **phase de lancement** se caractérise par le fait que le ou les premiers fournisseurs tentent avec une première version d'un produit, encore souvent sujette à des «imperfections de jeunesse», de réaliser des ventes auprès des utilisateurs du produit intéressés par les innovations. Il convient donc en général de viser à modifier les habitudes des demandeurs et d'atténuer les résistances à l'achat (présenter et expliquer le produit, faire des démonstrations, convaincre des leaders d'opinion de s'exposer avec le produit, obtenir des articles dans les journaux

ou des passages dans des émissions radio et télévision, etc.). Ces objectifs nécessitent souvent des investissements substantiels en marketing qui peuvent éventuellement être perdus si la transition vers une phase de croissance n'a pas lieu. En raison de ces investissements qui peuvent dépasser le chiffre d'affaires lors de la phase de lancement et des coûts liés au développement du produit, les fournisseurs travaillent souvent à perte lors de cette phase. Cette dernière est donc également souvent caractérisée par des prix élevés conditionnés par ces coûts. Ils devraient toutefois baisser au cours du temps grâce aux améliorations dans le processus de production (par ex. au moyen d'innovations en matière de processus) et à la répartition des coûts fixes sur de plus gros volumes de vente.

Le nombre de fournisseurs et de variantes du produit s'accroît normalement au cours de la **phase de croissance**. Les nouveaux fournisseurs sont attirés par des taux de croissance supérieurs à la moyenne qui sont le signe d'une hausse des profits. Plusieurs raisons contribuent à expliquer l'augmentation du nombre de variantes du produit : la première est que les nouveaux fournisseurs misent sur des innovations de produit pour acquérir des avantages concurrentiels. D'autre part, les premiers fournisseurs développent des variantes afin de mieux couvrir la demande. Enfin, il faut s'attendre à ce que les utilisateurs du produit développent des besoins spécifiques en raison de leur expérience avec la première génération du produit, besoins auxquels les fournisseurs réagissent avec des offres correspondantes. La différenciation des besoins qui s'installe au cours de la phase de croissance conduit à la formation de segments de marché qui sont à traiter avec des offres spécifiques. La généralisation de la distribution et une concurrence toujours plus marquée sont également des caractéris-

tiques types de la phase de croissance. Par exemple, on peut constater la façon dont le nombre de variantes du produit et la pression sur les prix augmentent sur le marché des Smartphones (iPhone, HTC, Blackberry, etc.) avec l'arrivée de plusieurs fabricants.

La réduction de la croissance du volume du marché conduit lors de la **phase de maturité** à une intensification accrue de la concurrence. Cette baisse s'explique par le fait qu'il existe sur chaque marché des barrières naturelles pour la demande. Les taux de croissance diminuent et la concurrence s'intensifie avec une situation où la croissance du chiffre d'affaires d'un concurrent ne peut se faire qu'au détriment d'un autre. La concurrence est souvent renforcée par le fait que les prestations à succès sont imitées et que les différences objectives entre les produits tendent à diminuer voire à disparaître. En conséquence, les entreprises doivent investir dans la communication marketing et les prestations complémentaires et la vente ainsi que le prix deviennent des instruments concurrentiels toujours plus importants. Les conséquences sont des coûts de marketing croissants et des marges décroissantes surtout pour les entreprises dont le chiffre d'affaires stagne ou décline.

La **phase de saturation** accentue davantage les symptômes déjà critiques de la phase de maturité. Il n'est pas rare qu'une concurrence féroce soit observée avec comme conséquence la disparition d'un certain nombre d'acteurs. On constate toutefois fréquemment que la pression concurrentielle se calme tôt ou tard car tous les concurrents remarquent que l'acquisition de parts de marché n'est possible qu'à un prix exorbitant. Cela mène ensuite à une situation dans laquelle les parts de marché restent en grande partie stables avec une concurrence ferme mais pas trop intense.

Les marchés définis de manière large restent longtemps dans la phase de saturation. C'est par exemple le cas du marché des détergents, des meubles ou des chaussures. Dans le cas de marchés définis de manière plus étroite, notamment dans le cas de marchés partiels spécifiques, il faut s'attendre en revanche à des phases de saturation plus courtes et à une entrée plus rapide dans la **phase de déclin**. Cette dernière est provoquée par des besoins qui changent et/ou l'arrivée de produits de substitution. On retrouve par exemple les marchés dans lesquels les évolutions technologiques jouent un rôle déterminant comme par exemple le marché des appareils audio portables (baladeurs) fortement impacté par l'arrivée des Smartphones.

La durée de chaque phase est difficilement prévisible. Elle varie en fonction des avantages dont peuvent bénéficier les utilisateurs du produit avec la nouvelle offre, de l'ampleur du changement de comportement nécessaire chez ces mêmes utilisateurs, des efforts de marketing fournis par le fabricant et de nombreux autres facteurs. Certaines nouvelles offres pourront bien entendu se révéler être un échec total, n'atteindront jamais la phase de croissance (par ex. le marché des minidisques) ou présenteront toujours peu d'importance (par ex. les albums de timbres).

Il convient de préciser qu'une courbe de croissance lisse est le reflet de prévisions à long terme. Dans la réalité, les volumes du marché peuvent fluctuer en fonction par exemple de la conjoncture, d'évolutions techniques ou de dispositions légales.

Il est important de ne pas confondre le cycle de vie d'un marché avec les **cycles de vie d'un produit** importants au niveau opérationnel. Les cycles de vie d'un marché se réfèrent à des groupes de produits définis de manière large (ex: jus d'orange ou

yaourts), tandis que les cycles de vie d'un produit concernent des variantes de produit spécifiques (par ex. un nouveau jus d'orange de Michel riche en fibres alimentaires ou un yaourt Emmi enrichi en vitamines). De nouveaux produits sont introduits dans les phases de développement d'un marché et sont remplacés dans un délai souvent court par de nouveaux produits. Les cycles de vie d'un marché représentent des agrégats issus généralement de nombreux cycles de vie éphémères de produits.

Développement du marché ou du marché partiel comme stratégies transitoires

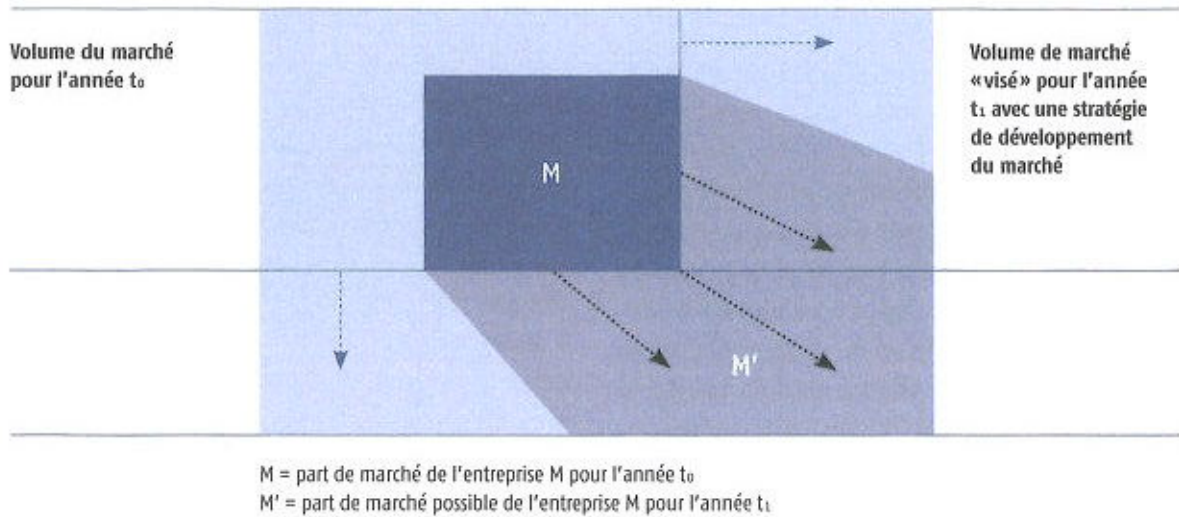
On peut parler de stratégies de développement du marché lorsque les mesures de marketing prises sur un marché ont pour but de réveiller les besoins existants sous-jacents pour développer ou renforcer la croissance du marché (nouveaux clients). Dans les marchés de biens de consommation, cela implique qu'il faut provoquer des changements dans les habitudes de consommation et d'utilisation. En ce qui concerne les marchés de biens industriels, il convient de modifier selon les circonstances des processus de fabrication, des processus organisationnels ou encore certaines pratiques, ce qui peut être relativement long. Lors de l'élaboration des stratégies de développement de marché, un travail de persuasion est nécessaire pour convaincre les futurs utilisateurs de changer leurs habitudes et de passer à l'achat. On reconnaît souvent une stratégie de développement de marché au fait qu'elle met en évidence les nouvelles possibilités d'utilisation liées à l'innovation du produit et que, mis à part le nom de la marque, les différences d'avec la concurrence ne sont pas soulignées.

Les stratégies de développement de marché partiel se réfèrent à des groupes de pro-

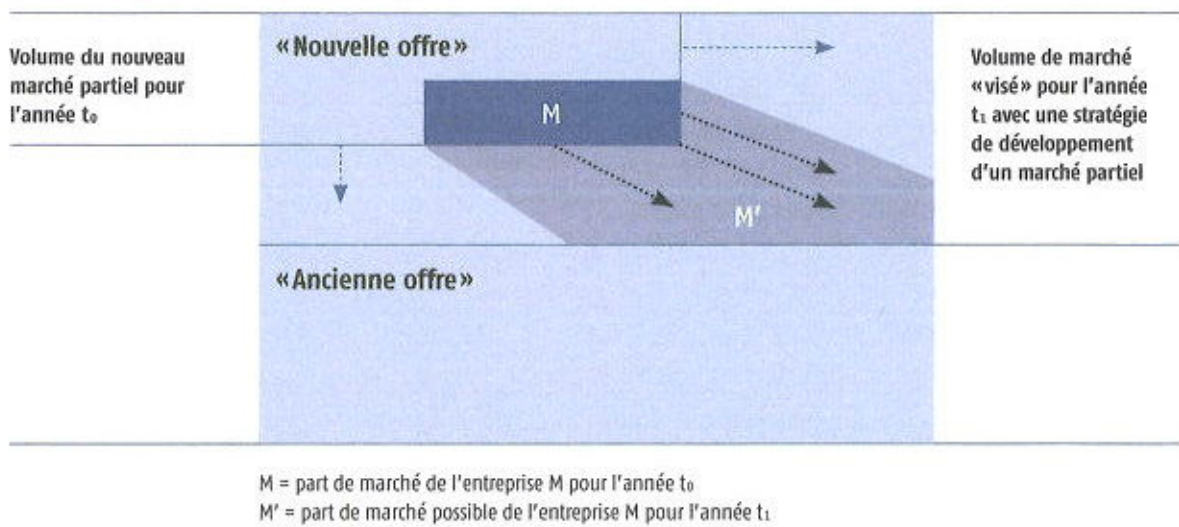
duits plus spécifiques qui doivent remplacer intégralement ou partiellement sur un marché existant les offres reposant sur une ancienne technologie. On trouve de nombreux exemples actuels sur des marchés de produits alimentaires courants dans lesquels sont introduits des «produits alimentaires fonctionnels» qui forment autant de marchés partiels (ex: des produits enrichis en vitamines et minéraux sur le marché des yaourts). Les stratégies de développement de marché partiel ne se distinguent des stratégies de développement de marché que par le fait qu'elles sont moins orientées vers l'éveil des besoins sous-jacents mais davantage positionnées contre les offres de substitution à supplanter. Elles comprennent aussi en ce sens de nombreuses comparaisons avec la concurrence à substituer et soulignent par conséquent «les avantages concurrentiels». Toutefois, cela n'en fait pas des stratégies concurrentielles puisqu'elles ne mettent pas en évidence les avantages d'une marque spécifique, mais ceux d'un groupe de produits (ex: les avantages des yaourts enrichis en vitamines) et qu'elles ne s'«attaquent» pas à un concurrent spécifique mais à toutes les offres actuelles à évincer (en l'occurrence tous les yaourts traditionnels).

L'illustration 5-6 représente de manière schématique les impacts prévus avec les stratégies de développement de marché, de marché partiel et les stratégies concurrentielles. L'illustration explicite le fait que des entreprises qui optent pour des stratégies de développement de marché ou de marché partiel sont prêtes à accepter de prendre le risque d'ouvrir et de développer le marché également pour leurs concurrents directs. Ce risque est particulièrement important pour les petites entreprises, étant donné qu'elles doivent craindre d'être dépassées, après l'ouverture du marché, par des concurrents plus puissants et peuvent être

Impacts possibles d'une stratégie de développement du marché



Impacts envisagés d'une stratégie de développement d'un marché partiel



Impacts envisagés d'une stratégie concurrentielle

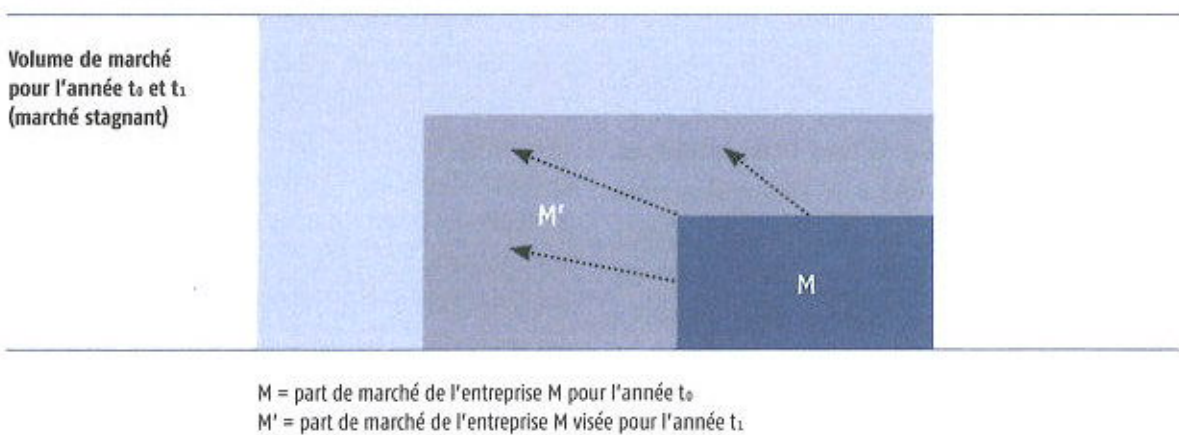


Illustration 5-6 : représentation schématique des impacts visés d'une stratégie de développement de marché, d'une stratégie de développement de marché partiel et d'une stratégie concurrentielle

en quelque sorte dépossédées du fruits de leur travail de pionnier.

Des stratégies de développement de marché et de marché partiel sont recommandées pour la phase de lancement ainsi que, sous certaines conditions, pour le début de la phase de croissance du cycle de vie du marché ou du marché partiel. Les premiers fournisseurs qui occupent pendant un certain temps une position de monopole ou au moins une place évidente de leader sur le marché profitent davantage d'un développement du marché rapide que d'une mise en évidence des avantages par rapport aux offres concurrentes. Le leader du marché peut toujours compter sur sa notoriété et sur une meilleure distribution que ses concurrents directs pour bénéficier d'une part importante du volume de marché supplémentaire lié au développement du marché. En même temps, il convient d'éviter que le caractère pionnier du produit amène à ce que la marque soit utilisée de manière générique. Frigidaire et Kleenex sont des marques pionnières qui sont en fait utilisées pour caractériser un type de produit.

Les stratégies de développement de marché et de marché partiel sont toutefois toujours des stratégies transitoires limitées dans le temps. Il faut compter en général environ 12 à 36 mois, en fonction de la dynamique de l'évolution du marché et notamment des avantages qu'offre la nouvelle catégorie de produits, pour compléter ou remplacer la stratégie de développement avec une stratégie concurrentielle. Il faut normalement s'attendre à des périodes de transition plus courtes en cas de stratégies de développement de marché partiel et plus longues en cas de stratégies de développement de marché.

Ces stratégies transitoires devraient permettre de préparer les stratégies concu-

rentielles qui sont à réaliser ultérieurement. Cela signifie qu'il faut déjà se poser la question, lors de la conception de la stratégie de développement, si l'on veut à l'avenir attaquer la concurrence au moyen de prix bas ou grâce à des différences au niveau des prestations. Dans le premier cas, la stratégie de développement devrait être renforcée par des prix aussi bas que possible afin d'accélérer le développement du marché et de dissuader des concurrents potentiels avec de faibles marges. Dans le deuxième cas, il faudrait en revanche exercer une politique des prix qui ne nuit pas à l'«image de qualité» que l'entreprise souhaiterait donner plus tard. Cela signifie généralement que la stratégie de développement est marquée par des prix relativement hauts qui ne baissent que lentement et en fonction de l'évolution des coûts. Dans ce cas, l'inconvénient est que l'application de prix plutôt élevés attire des concurrents potentiels et peut ralentir l'évolution du volume de marché. L'expression *skimming* (écrémage) est employée dans la littérature consacrée au marketing pour qualifier cette démarche.

Comme mentionné précédemment, les petits fournisseurs doivent mûrement réfléchir avant d'opter pour une stratégie de développement de marché car ce seront ensuite les grandes entreprises qui pourraient en bénéficier. Cela arrive notamment lorsque l'innovation de produit créée pour un marché ou un marché partiel n'est pas juridiquement protégée (innovation non brevetable). Dans de telles conditions, il peut s'avérer judicieux de ne pas communiquer l'innovation de produit, de rester quelque peu en retrait jusqu'à ce qu'un concurrent plus important ouvre le marché. La petite entreprise se concentrera alors sur une niche avec une stratégie concurrentielle correspondant à ses ressources.

5.3.2 Détermination de la stratégie concurrentielle (tâche 2.2)

Le choix de la stratégie concurrentielle est déjà souvent restreint pour plusieurs raisons: les objectifs de la stratégie d'entreprise, la nécessité de mobiliser des ressources importantes et un positionnement spécifique auprès de segments cibles qui ne peut se concevoir que sur le moyen et le long terme.

L'illustration 5-7 expose les variantes de base existantes à choisir. En plus des stratégies de prix et de différenciation qui dominent les discussions relatives à la stratégie, on retrouve également la stratégie d'imitation, appelée aussi stratégie *me too*, qui ne s'avère toutefois prometteuse que dans de rares cas.

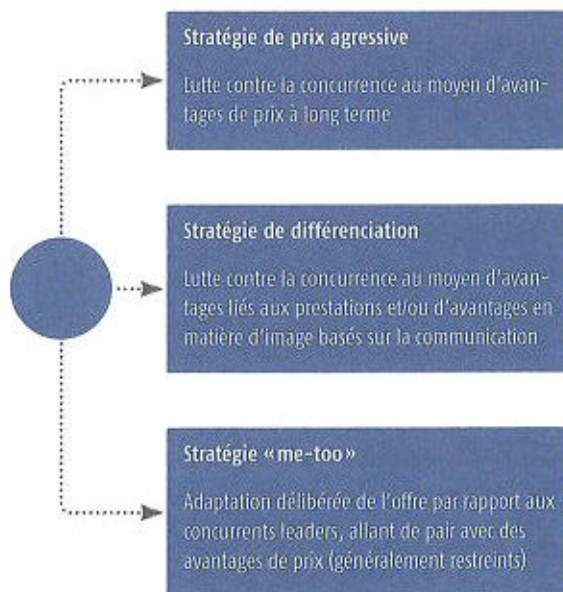


Illustration 5-7: variantes de base de la stratégie concurrentielle

Comme son nom l'indique, une stratégie de prix agressive consiste à lutter contre la concurrence grâce à une politique de prix bas et des conditions de paiement attrac-

tives. En ce sens, on présuppose dans la plus grande partie des cas une prestation sur les marchés qui doit remplir les standards de qualité habituels. Le profilage se fait cependant de manière unidimensionnelle sur les prix. Le risque d'une telle stratégie tient au fait qu'un autre fournisseur peut proposer des prix plus avantageux et attirer ainsi la clientèle sensible aux prix. On trouve des exemples de stratégies de prix agressives sur différents marchés comme par ex. celui des détaillants de produits alimentaires (Aldi, Lidl, Denner), des meubles (IKEA) ou des lunettes (Fielmann).

Une stratégie de différenciation met en évidence des avantages de l'offre qui peuvent être de nature très différente. On peut citer à titre d'exemple des avantages qualitatifs (par ex. Victorinox), une innovation constante (par ex. Apple) ou une image spécifique construite à l'aide de la communication de marketing (par ex. Coca-Cola, Evian). Il existe de nombreuses possibilités pour profiler l'offre et se distinguer des concurrents. On notera aussi que la stratégie de différenciation est souvent caractérisée par le fait qu'un grand nombre d'instruments de marketing contribuent fréquemment au profilage de l'offre.

Une stratégie *me too*, c'est-à-dire une imitation consciente de l'offre d'un concurrent, généralement du leader du marché, n'est conseillée que dans le cas où un haut degré de distribution est assuré sur le marché cible et qu'un avantage au niveau du prix peut être proposé. Afin de prévenir tout malentendu, il convient de souligner qu'un produit à peine différent de la concurrence, un produit *me too*, ne doit pas nécessairement conduire à une stratégie *me too*. Dans le cas de produits *me too*, des stratégies de prix agressives ou de différenciation basée sur la communication peuvent aussi être mises en place.

On trouve des stratégies *me too* sur les marchés de biens de consommation où l'on mise volontairement sur une confusion dans les points de vente et où certains utilisateurs du produit acceptent l'argument : «le même que le leader du marché, mais à moindre coût». Toute la difficulté réside dans le fait qu'il est très difficile pour des offres reconnues comme étant clairement des imitations de disposer d'un degré de distribution suffisamment élevé. Normalement ce sont plutôt les grosses entreprises du commerce de détail qui y parviennent, celles-ci pouvant assurer sans problème particulier la distribution nécessaire pour leurs marques commerciales. Un problème supplémentaire réside dans le fait que même si les imitations de prestations ou de produits sont normales sur de nombreux marchés pour des raisons de concurrence et sont, de fait, acceptées, imiter une offre (par ex. le logo, l'emballage, la communication de marketing) dans le cadre d'une stra-

tégie *me too* est perçu comme moralement choquant ou «bon marché». La confiance nécessaire à l'établissement d'une relation-client à long terme fait ensuite défaut, spécialement sur les marchés de biens industriels et de services.

Dans la plupart des cas, la détermination de la stratégie concurrentielle se limite à choisir entre une stratégie de prix agressive et une stratégie de différenciation. Des stratégies hybrides consistant à avoir une position intermédiaire sont très risquées. On utilise l'expression «être assis entre deux chaises» qui échoue surtout si des segments clairement distincts peuvent être identifiés sur le marché. Une offre hybride présente des désavantages dans tous les segments car elle rencontre des concurrents qui se sont décidés de manière évidente pour l'une des deux variantes. À cela s'ajoute le fait que des prix bas limitent également les moyens pour poursuivre une stratégie de qualité et

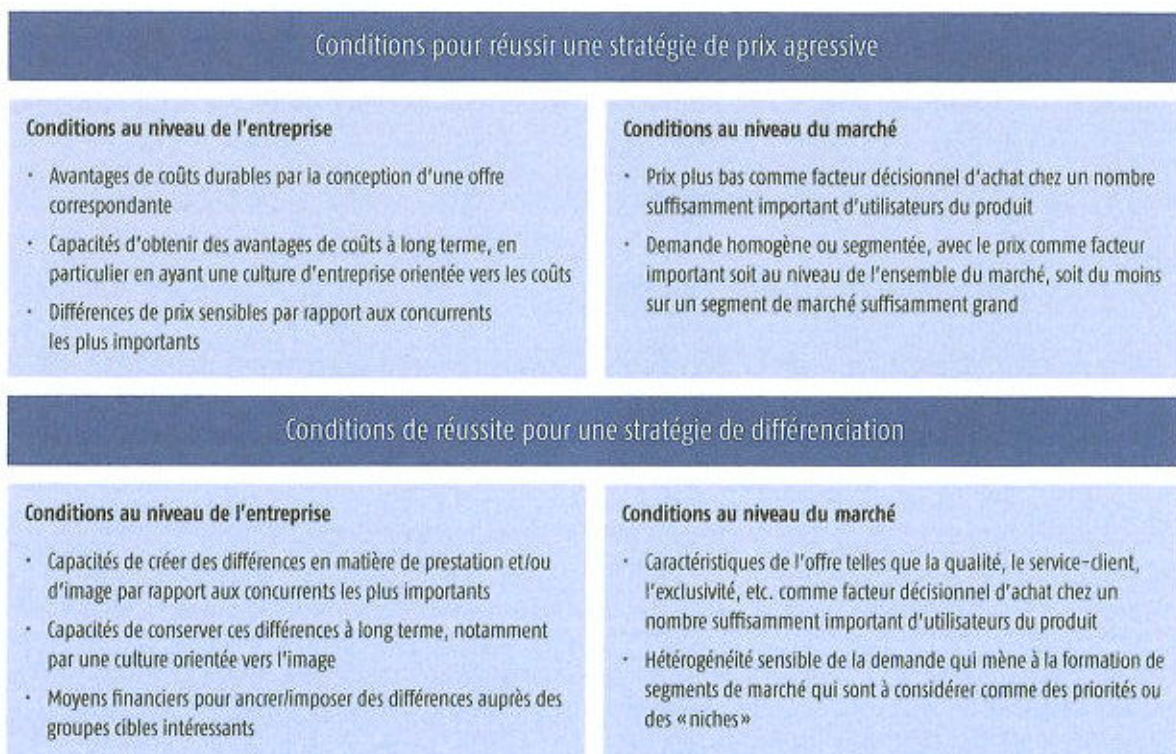


Illustration 5-8 : conditions de réussite des principales variantes de la stratégie concurrentielle

la promesse de proposer une qualité élevée à moindre coût peut sembler peu crédible. L'illustration 5-8 explicite les conditions à remplir aux niveaux de la situation du marché et de l'entreprise pour opter pour une stratégie concurrentielle.

Il est important de reconnaître que toutes les conditions de réussite devraient, dans la mesure du possible, être remplies pour poursuivre une telle stratégie. Le fait par exemple de disposer à un moment donné

d'avantages importants en termes de coûts ne suffit pas à lui seul pour choisir une stratégie de prix agressive. Le marché peut ne pas être réceptif à une offre bon marché ou d'autres concurrents peuvent par la suite disposer d'avantages similaires.

5.3.3 Détermination du positionnement de l'offre (tâche 2.3)

Le positionnement de l'offre repose sur le fait de reconnaître que des offres (produits,

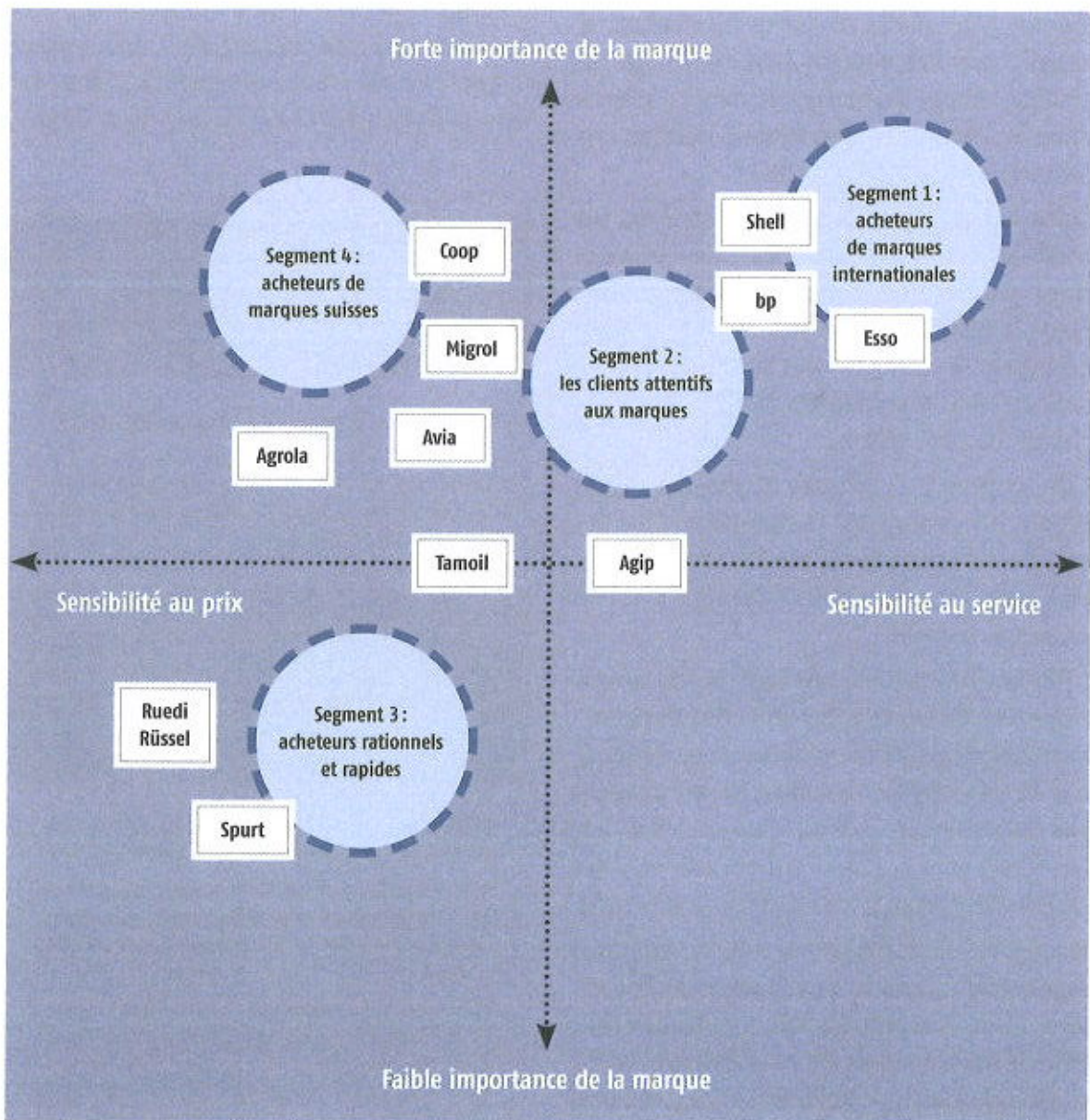


Illustration 5-9 : positions des marques sur le marché suisse des stations-service (cf. Maurer (2000, p. 44)

prestations, marques) occupent une position définie dans les représentations des participants au marché. Ces produits et offres distribués sur un marché sont donc consciemment et inconsciemment comparés et évalués par les utilisateurs du produit. Les offres trouvent alors une « position » dans le « champ de perception » de l'utilisateur du produit. La perception d'une offre est déterminée en particulier par les représentations que l'on en a (par ex. les représentations de sa qualité) et l'importance ou non accordée à ces dernières. Elle correspond largement, en tant que variable psychique, à ce que la pratique du marketing appelle familièrement « image » (image du produit, image de marque), terme compris dans la littérature spécialisée comme un synonyme de cette perception.

Dans les cas les plus simples (par ex. les produits à faible implication), ces perceptions peuvent être unidimensionnelles. Dans la plupart des autres cas, les perceptions resp. les images sont pluridimensionnelles et sont représentées à l'intérieur d'un champ de perception.

L'illustration 5-9 montre de manière simplifiée un champ de perception pour les marques du marché suisse des stations-service avec, comme repères, les segments de ce même marché.

L'illustration repose sur une étude empirique lors de laquelle les attitudes des automobilistes ont été identifiées en lien avec le fait de prendre de l'essence et par rapport aux marques de stations-service choisies. Les deux axes correspondent aux critères les plus importants résultant de cette étude.

Au regard de l'importance de la position d'une offre dans le psychisme de l'acheteur, il est compréhensible que la création et le développement de ce positionnement soient aujourd'hui considérés comme l'une des tâches centrales du marketing stratégique.

Procédure à suivre pour déterminer le positionnement de l'offre

Le positionnement de l'offre nécessite d'une part d'identifier les personnes cibles (= groupe cible central) ainsi que leurs principaux besoins et d'autre part les concurrents par rapport auxquels l'entreprise devrait se différencier.

Des représentations précises des besoins des personnes cibles ainsi que les forces et faiblesses des concurrents importants forment la base nécessaire pour développer la représentation visée en termes d'image (= objectifs de positionnement) et les avantages concurrentiels à développer (= contenu du positionnement). L'illustration 5-10 contient une description détaillée.

Réflexions préliminaires : détermination du public cible et des concurrents importants pour le positionnement (= groupe cible principal et concurrents)

- Besoins du groupe cible principal vers lequel doit s'orienter le positionnement
- Détermination des concurrents dont les offres doivent servir de « points de référence » pour le développement du positionnement de l'offre de l'entreprise

Positionnement fin : détermination de l'image à atteindre auprès du public cible (= objectif de positionnement) et concrétisation des avantages concurrentiels recherchés (= contenu du positionnement)

- Formulation de l'image à atteindre par rapport à l'offre ou à la marque et qu'il faut ancrer auprès du public cible
- Dans le cas d'une stratégie de différenciation : détermination des différences en matière de prestation et/ou de communication et de l'engagement des moyens nécessaires à leur mise en place
- Dans le cas d'une stratégie de prix : détermination des différences de prix et de l'engagement des moyens nécessaires à leur mise en place

Illustration 5-10 : étapes du positionnement de l'offre (tâche 2.3)

lée des réflexions à mener dans le cadre du positionnement stratégique de l'offre.

La première étape est relativement simple et devrait découler des choix faits précédemment au niveau des segments. Il peut s'avérer cependant nécessaire de décrire de manière plus complète ces groupes cibles notamment pour ce qui a trait à leurs besoins concrets et leurs attentes par rapport aux offres existantes.

Dans le cadre de la deuxième étape, la détermination des concurrents, il peut s'avérer utile de faire la différence entre les concurrents qui ont de faibles parts de marché et qui pourraient se sentir menacés par un positionnement très proche et les concurrents plus importants qui sont plus habitués à devoir se défendre contre les attaques de plusieurs offreurs.

La désignation des objectifs du positionnement et celle du contenu du positionnement sont des tâches centrales du marketing stratégique et les capacités analytiques et créatives correspondantes sont de la plus haute importance. La détermination d'objectifs de positionnement en termes d'image est particulièrement importante dans le cas où les différences au niveau des prestations sont faibles et où des facteurs émotionnels jouent un grand rôle. C'est le cas sur de nombreux marchés de biens de consommation arrivés à maturité voire saturés. On est ainsi amené à se poser la question des avantages possibles pour le client et de sa perception de ces avantages (quelle image veut-on atteindre chez ces clients?) avant de discuter concrètement des différences de l'offre.

Le contenu du positionnement consiste dans la concrétisation des avantages concurrentiels à promouvoir. La situation est simple dans le cas d'une stratégie de prix agressive car une seule dimension, le prix, doit être prise en compte. Par contre, la détermina-

tion de la différence de prix à proposer par rapport à la concurrence peut parfois être un véritable « casse-tête ». La prestation ne doit pas donner l'impression d'être « bon marché » et elle doit satisfaire des exigences de qualité standard sans entraîner de coûts supplémentaires qui mettraient en danger la marge commerciale. La chaîne hôtelière française Formule 1 a remporté un franc succès avec son concept d'hôtels pas chers situés au bord des autoroutes fréquentées car elle n'a fait absolument aucune concession sur les dimensions importantes pour le client telles que l'hygiène, le confort et la simplicité.

En revanche, la recherche d'avantages concurrentiels effectifs dans le cas de stratégies de différenciation est en général bien plus problématique et exigeante.

Concrétisation des avantages concurrentiels dans le cas de stratégies de différenciation

On distingue en principe deux points de départ à la création de différences sur le marché par rapport aux offres des concurrents :

- les caractéristiques liées aux prestations (prestations principales, prestations complémentaires, service à la clientèle, prestations en matière de distribution) comme point de départ pour des différences au niveau des prestations,
- les « messages » envoyés au travers des outils de communication (publicité, promotion, renommée du produit, sponsoring, etc.) et la « qualité » de la communication personnelle (contact avec le client établi par les vendeurs et d'autres représentants de l'entreprise) comme différences de communication.

Ces différences sont effectives sur un marché lorsqu'elles sont d'abord perçues concrètement par les clients et évaluées

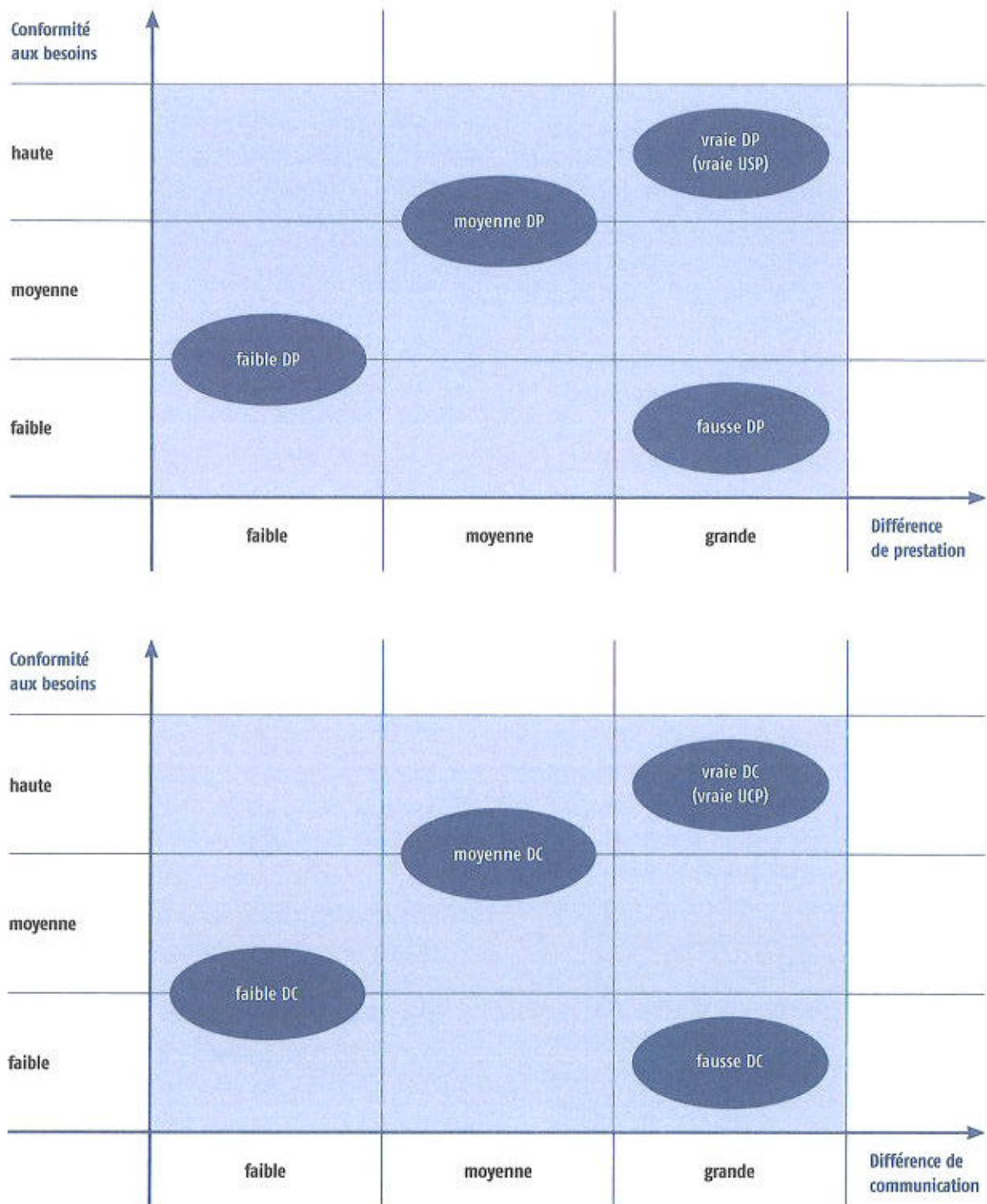


Illustration 5-11 : variantes avec des différences liées aux prestations et à la communication

positivement par ceux-ci. Il convient donc de rechercher des différences de prestation et de communication qui sont uniques et qui permettent de se distinguer clairement de la concurrence. Le modèle présenté à l'illustration 5-11 représente et permet de

comparer des différences de prestation et de communication.

On définit une **différence de prestation (DP)**, par analogie au concept d'*USP (Unique Selling Proposition)* utilisé dans la littérature anglo-saxonne comme

- une caractéristique unique et objective de l'offre (en premier lieu des prestations principales mais également des prestations complémentaires),
- que les personnes cibles considèrent également comme un avantage au vu de leurs besoins et qui suscite des réactions positives (achats, recommandations, etc.).

Une **différence de communication (DC)** comparable à l'*UCP (Unique Communication*

Proposition) ou à l'*UAP (Unique Advertising Proposition)* est à comprendre comme

- une caractéristique d'une offre créée ou renforcée par des moyens de communication (publicité, relations publiques, contacts commerciaux),
- que les personnes cibles ressentent de manière subjective comme un avantage au vu de leurs besoins.

On notera que de «vraies» différences de prestation et de communication, c'est-

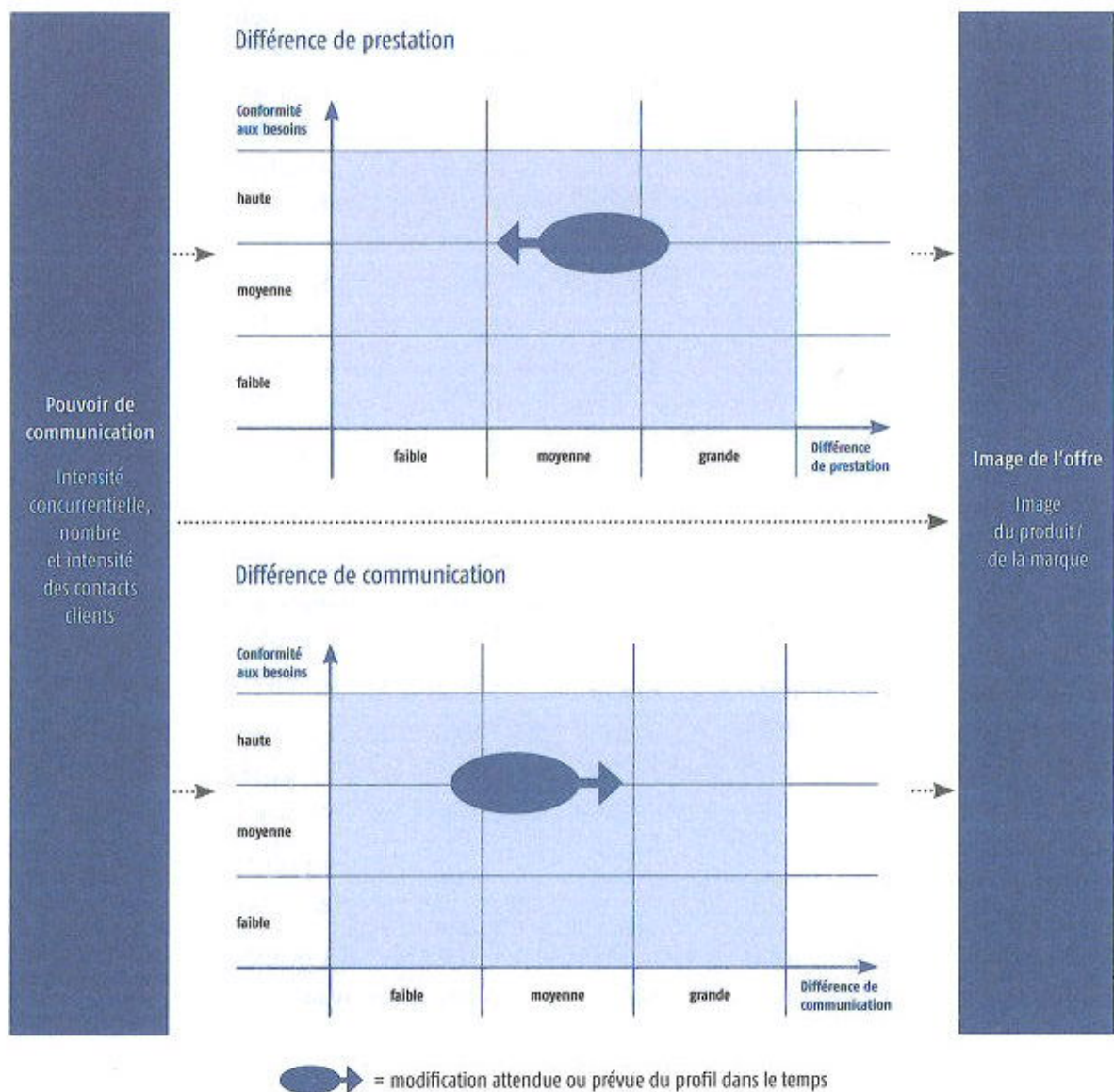


Illustration 5-12 : profil pluridimensionnel

à-dire celles qui sont uniques et évidentes, représentent des cas plutôt rares dans la réalité. L'exemple de l'iPhone introduit par Apple est un tel cas. Dans la plupart des cas, les différences sont souvent moyennes à faibles. De telles différences ne permettent de se différencier de la concurrence que si elles sont renforcées par une intensité suffisante dans la communication marketing (publicité, contacts de vente, etc.). Plus la différence dans les prestations est faible et plus le succès sur le marché dépendra en fait de l'intensité de l'utilisation des instruments de la communication (la quantité opérant une sorte de compensation du manque de différences). On peut prendre l'exemple des équipementiers au niveau sportif comme Nike ou Adidas qui investissent des sommes très importantes pour recruter des stars qui seront ensuite les ambassadeurs de la marque. Bien évidemment, une forte intensité en communication ne sert à rien si les différences de prestation présentées ne sont pas conformes aux besoins exprimés.

Il existe bien sûr pour chaque stratégie de marketing d'innombrables possibilités de combiner les profils de prestation et de communication (voir l'illustration 5-12). Les entreprises peuvent souvent compter au début de leur existence sur de véritables différences de prestation, différences qui seront progressivement rattrapées par la concurrence et ainsi annihilées. Le risque de devoir quitter le marché est élevé si on ne parvient pas, dans une telle situation, à construire un avantage en matière d'image grâce aux outils de communication. L'existence à long terme d'une différence basée uniquement sur la communication sans différence dans les prestations dépend en grande partie du type de prestations et de l'importance des développements technologiques. Le maintien de dimensions positives de l'image par des différences dans les

prestations est nécessaire pour la plupart des biens d'investissements ou de consommation pour lesquels les aspects techniques sont importants. On citera à titre d'exemple l'entreprise Bang&Olufsen, qui développe constamment le design des produits et renforce de ce fait durablement l'USP « qualité du design », au même titre qu'Hilti, qui cherche à assurer son image de leader du marché avec des innovations de produits constantes.

La recherche et la formulation d'avantages concurrentiels nécessite des aptitudes créatives. Si les résultats d'études de marché peuvent faciliter leur identification et amener à des suggestions intéressantes, il ne faut pas sous-estimer la difficulté d'établir un positionnement fort et durable sur la plupart des marchés. La réponse aux questions suivantes permet d'aider à réaliser cette tâche :

- Pourquoi l'acheteur doit-il s'intéresser à notre offre ? Quels besoins faut-il solliciter chez lui ?
- Quels facteurs pourraient contrarier l'achat ? Comment les éliminer ?
- Quelle image donner à l'acheteur de notre produit, voire de notre entreprise ?
- Quelles informations faut-il donner sur le produit et son utilisation ? Quelle est l'utilité de cette information ?
- Quel est le degré de notoriété de notre offre / marque ? Quel degré de notoriété faudrait-il atteindre ?
- Quels sont les points forts et faibles de la concurrence ?
- Quels sont les points forts et faibles de notre entreprise ?

5.4 Stratégie d'exploitation du marché (étape 3)

3. Stratégie d'exploitation du marché

3.1 Détermination des partenaires de distribution et des structures de distribution propres à l'entreprise

- Détermination du canal ou des canaux de distribution
- Dans le cas d'une distribution indirecte : déterminer les partenaires de distribution et les canaux de distribution externes
- Déterminer les structures et canaux de distribution propres à l'entreprise
- (Éventuellement) Déterminer les objectifs spécifiques visés auprès des partenaires de distribution externes

3.2 Détermination des groupes cibles particuliers

- Examen de la pertinence des groupes particuliers
- (Éventuellement) Détermination des objectifs spécifiques visés auprès des groupes particuliers

3.3 Détermination des priorités et des objectifs d'exploitation du marché

- Pour ce qui est du commerce intermédiaire et/ou de groupes particuliers : fixation des priorités en déterminant notamment la relation pull/push
- Détermination de l'importance relative des objectifs d'acquisition et de fidélisation de la clientèle

5.4.1 Détermination des partenaires de distribution et des structures de distribution propres à l'entreprise (tâche 3.1)

Détermination du mode de distribution et des canaux de distribution

Sur de nombreux marchés, le mode de distribution et les canaux de distribution à exploiter activement sont souvent déjà définis par la situation spécifique du marché ou de la zone géographique considérée et ces questions ne se posent pas. On veillera même dans de tels cas à tenir compte

des développements généraux au niveau des structures de distribution comme l'arrivée des courtiers dans le domaine de l'assurance et bien sûr d'Internet comme canal de distribution.

Les critères suivants sont à retenir pour répondre à la question de savoir s'il faut recourir au commerce intermédiaire externe (mode de distribution indirect):

- l'importance du commerce intermédiaire externe (part de marché),
- la capacité et la volonté du commerce intermédiaire à remplir les tâches de marketing à réaliser,
- les coûts prévus (marges, coûts de contact, coûts logistique).

Si l'entreprise choisit un mode de distribution indirect, alors les critères suivants sont importants pour faire le choix des canaux de distribution :

- la capacité et la volonté des canaux de distribution d'avoir une collaboration active (en tenant compte des conflits éventuels entre les canaux définis),
- la position sur le marché des canaux de distribution dans les segments de marché choisis,
- l'image des canaux de distribution et leur capacité à remplir les tâches de marketing à leur niveau (explications sur le point de vente, promotions particulières, espace à disposition),
- les coûts prévus (et spécialement les coûts de distribution et des autres mesures à réaliser au niveau du mix destiné au commerce).

La détermination du mode de distribution et le choix des canaux de distribution s'avèrent critiques lorsqu'il existe plusieurs niveaux de commerce intermédiaire

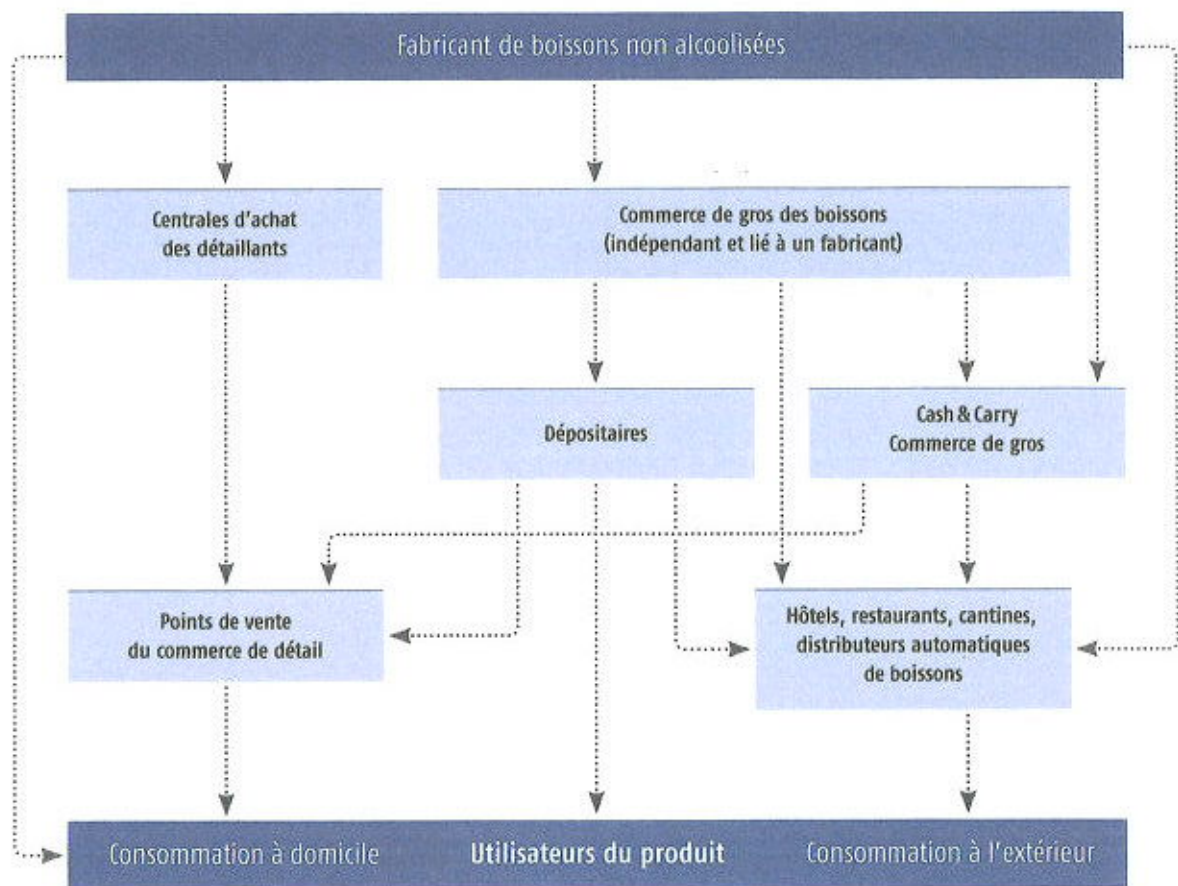


Illustration 5-13 : exemple d'un marché avec de nombreuses possibilités d'exploitation du marché

et d'utilisateurs du produit qui offrent différents points de départ pour l'exploitation du marché. L'illustration 5-13 propose l'exemple du système de marché des boissons non alcoolisées. Il existe plusieurs alternatives pour un producteur de boissons non alcoolisées afin d'arriver jusqu'aux utilisateurs du produit. Notons que dans ce cas, il est assez rare d'opter pour une distribution directe aux utilisateurs du produit.

Une stratégie « multicanal » correspond à l'utilisation simultanée de plusieurs canaux de distribution différents internes et/ou externes à l'entreprise. L'importance de telles stratégies a augmenté ces dernières années sur de nombreux marchés avec notamment l'arrivée du commerce électronique. On peut prendre l'exemple de livres que l'on peut se procurer directement chez l'éditeur, dans les librairies, les grandes sur-

faces mais aussi sur un grand nombre de sites de ventes en ligne comme Amazon.

En utilisant de nouveaux modes de distribution complémentaires, l'entreprise poursuit avant tout les objectifs suivants :

- couverture du marché agrandie (plus large et/ou plus intensive), notamment pour atteindre de nouveaux groupes cibles,
- diminution des frais de distribution en employant des modes et canaux de distribution meilleur marché,
- adaptation aux besoins des clients d'une part en augmentant le confort pour les clients et d'autre part en spécialisant les canaux déterminés pour chaque segment.

Le système multicanal peut aussi toutefois conduire à certains problèmes. D'une part,

il existe souvent un risque de conflit potentiel entre les différents modes et canaux de distribution, lorsqu'ils se concurrencent mutuellement et lorsqu'un client cherche un conseil personnalisé auprès d'un spécialiste puis effectue son achat auprès d'un autre distributeur ou sur le site Internet du producteur. D'autre part, un besoin additionnel de coordination et de gestion apparaît fréquemment dans le cadre de l'utilisation des différents canaux.

La planification et l'implantation d'un système multicanal sont par conséquent très exigeantes et il est souvent impossible d'évaluer à l'avance les gains et les économies réalisables avec l'emploi de canaux de distribution supplémentaires. Il est donc très important de déterminer pour chaque canal de distribution les segments qui sont visés et leur aptitude à remplir un certain nombre de tâches de marketing (acquisition de la clientèle, conseil aux clients, exécution des transactions telles que des paiements, mutations ou autres transferts d'information, entretien des relations-clients, etc.).

Détermination des structures de distribution propres à l'entreprise

Les structures de distribution propres à l'entreprise font partie de l'infrastructure de marketing. Elles ne sont normalement pas concentrées sur une offre ou un «marketing-mix» mais doivent soutenir la commercialisation de plusieurs voire même de toutes les offres d'une entreprise.

Objectifs visés auprès des partenaires externes de la distribution

Si l'entreprise décide de travailler avec des partenaires externes pour la distribution de son offre, elle doit déterminer les tâches de marketing que ces partenaires devront exécuter dans le cadre de son concept de marketing. Doivent-ils par exemple seule-

ment nouer des contacts pour les structures de distribution internes à l'entreprise ou doivent-ils réaliser des ventes de manière active? Doivent-ils apporter des prestations supplémentaires comme des services de conseil ou de réparation? Doivent-ils fournir des informations particulières comme les fichiers des clients qui ont acheté des produits? Ces objectifs doivent être précisés avant de sélectionner concrètement les partenaires de distribution externes:

- objectifs de distribution (par ex. une augmentation du degré de distribution de manière générale ou dans un canal de distribution défini),
- objectifs en matière de comportement (par ex.: la réalisation de certaines actions promotionnelles, la formation des collaborateurs, la mise à disposition du matériel de présentation, etc.),
- objectifs en matière d'impact psychologique (par ex. quelle devrait être la contribution de l'image des entreprises commerciales pour soutenir le positionnement de l'offre?).

5.4.2 Détermination de groupes cibles spéciaux (tâche 3.2)

La question des groupes cibles particuliers consiste à traiter certains nouveaux arrivants sur le marché de manière spéciale. Une telle approche est nécessaire par exemple en cas de vieillissement de la clientèle ou lorsque les clients n'ont encore jamais fait l'expérience du produit ou du service concerné. On trouve des exemples d'une approche ciblée pour les nouveaux arrivants sur le marché des «banques pour les particuliers», dans lequel les jeunes, écoliers et étudiants sont courtisés de manière intensive avec un ensemble de mesures spécifiques ou encore dans le secteur des assurances où les «jeunes familles» sont déjà

depuis longtemps un groupe cible prioritaire.

Les prescripteurs externes représentent un autre groupe cible particulier. On pense notamment aux journalistes qui s'occupent de rubriques spécifiques à un secteur, aux autorités publiques, aux bureaux de conseil, etc. Il convient d'évaluer lequel de ces groupes influence régulièrement et de manière déterminante la décision de l'utilisateur du produit en faveur ou contre une offre, et justifie donc de leur adresser, en tant que groupe cible séparé, des actions de marketing. La retenue est toutefois de mise puisque les actions spécifiques destinées à un groupe cible particulier doivent être rentables. On citera à titre d'exemple l'élaboration d'une stratégie de marketing pour le beurre de table. Les médecins et nutritionnistes sont certes considérés comme des prescripteurs externes impor-

tants mais ils ne seront pas définis comme des groupes cibles particuliers étant donné que des mesures qui leur seraient destinées seraient coûteuses et très vraisemblablement peu efficaces.

De manière similaire à tous les groupes cibles d'une stratégie de marketing, il faut déterminer les objectifs en matière de comportement attendu (quels seront leurs conseils et recommandations?) et les objectifs psychologiques comme leur attitude par rapport au produit ou les connaissances qu'ils ont de celui-ci.

5.4.3 Détermination des priorités et des objectifs d'exploitation du marché (tâche 3.3)

Les priorités pour l'exploitation concrète du marché sont fixées à la tâche 3.3. On doit à cet effet classer les groupes cibles «utilisateurs du produit», «commerce» et «pres-

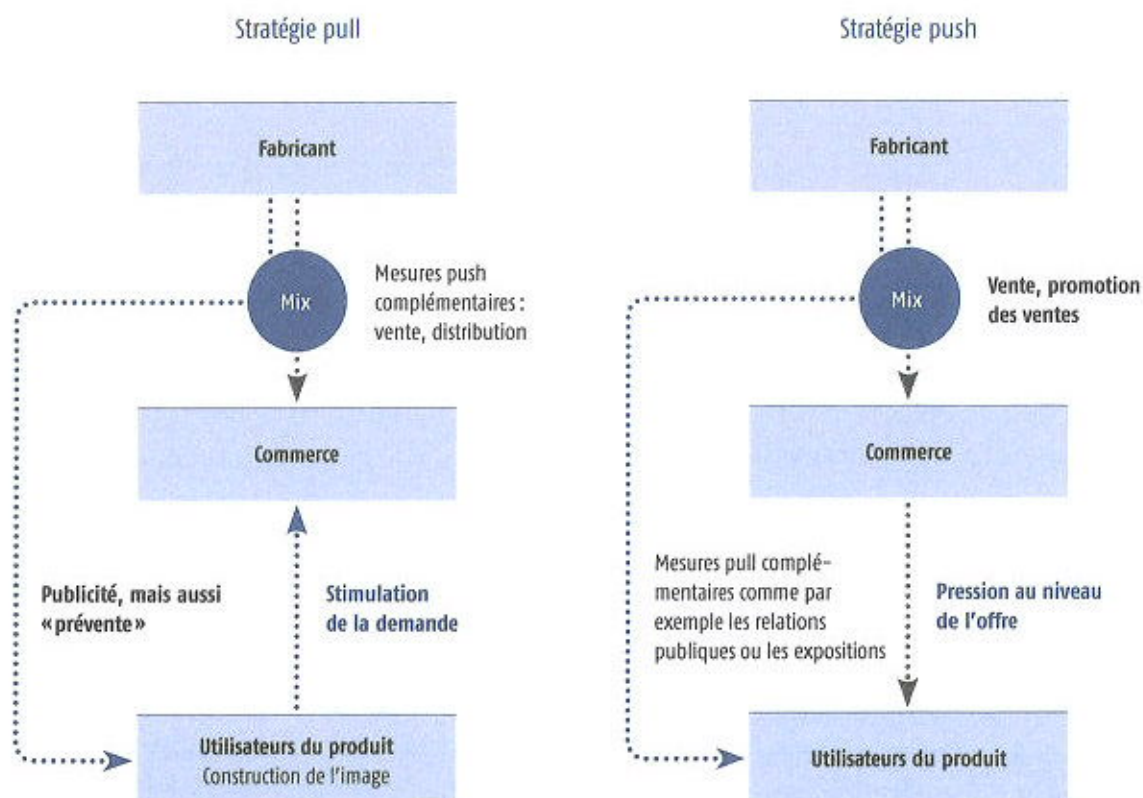


Illustration 5-14 : représentation schématique des stratégies pull / push

cripteurs» par ordre de priorité et répartir grossièrement les moyens disponibles sur ces foyers d'activité du marketing. On parle dans ce contexte de *stratégies pull* (= stratégies stimulant la demande) et de *stratégies push* (= stratégies de pression au niveau de l'offre).

Comme on peut le voir dans l'illustration 5-14, la *stratégie pull* met l'accent sur l'exploitation du marché au niveau des utilisateurs du produit. À l'instar des politiques classiques des articles de marque, elle s'efforce de créer chez l'utilisateur du produit une image positive suscitant une demande active pour «contraindre» le commerce à inclure ce produit dans son assortiment (= stimulation par la demande). La *stratégie push* renonce au contraire presque entièrement à la prospection directe des utilisateurs du produit pour concentrer les moyens disponibles sur le commerce dans l'espoir qu'il s'emploiera activement à promouvoir l'article (= pression au niveau de l'offre). De par leur nature, les *stratégies pull* sont toujours accompagnées de mesures relevant de la *stratégie push*, de même que les *stratégies push* exclusives sont rares. Dans la pratique, il s'agira simplement de décider si les *stratégies pull* doivent l'emporter sur les *stratégies push* ou inversement. En opérant ce choix, on se rappellera qu'une *stratégie pull* systématique requiert un budget de communication relativement important pendant plusieurs années et qu'une *stratégie push* a seulement des chances de réussir si le commerce intermédiaire exerce une grande influence sur la décision d'achat des utilisateurs du produit et qu'il est disposé à s'en servir.

La répartition des moyens de marketing entre l'acquisition de (nouveaux) clients et la fidélisation de la clientèle existante était il y a encore quelques années à peine débattue. L'entreprise s'occupait sciemment en

premier lieu de l'acquisition de clients d'un côté et laissait le soin au service-client de la fidélisation de la clientèle.

Comme chacun le sait, les priorités ont changé dans l'intervalle. Des ouvrages relatifs à la fidélisation de la clientèle priment dans la littérature consacrée au marketing et mettent en avant son importance stratégique. Même si l'entreprise développe un excellent programme de fidélisation de sa clientèle, un certain pourcentage de clients change de produit ou quitte le marché. L'entreprise doit donc toujours faire des efforts pour acquérir de nouveaux clients, ne serait-ce que pour maintenir sa position sur le marché. La recherche de nouveaux clients est encore plus poussée lorsque l'entreprise poursuit des objectifs de croissance élevés ou que des marges en baisse doivent être compensées avec l'obtention de nouvelles commandes. On pense notamment par exemple aux nombreuses tentatives des banques pour acquérir des clients fortunés. Il est toutefois judicieux dans tous les cas de réfléchir à la relation entre les actions d'acquisition et de fidélisation de la clientèle au niveau stratégique. Comme c'était le cas lors de la détermination de la *stratégie pull / push*, il ne semble pas non plus réaliste d'établir un budget prévisionnel précis. Une répartition sommaire des moyens entre les deux objectifs suffit.

On part ainsi du principe que la rentabilité, et donc l'importance stratégique des actions de fidélisation de la clientèle, augmente

- lorsque le fournisseur est actif sur un marché depuis longtemps et dispose en conséquence d'une clientèle de base significative (grand nombre de clients fidèles),
- lorsque le chiffre d'affaires (annuel) par client, calculé sur la base de la valeur par

achat ou la fréquence d'achat, est suffisamment important pour justifier les coûts des actions de fidélisation,

- lorsqu'il est possible de prévoir, en raison de l'importance des activités de conseil, des relations et de l'implication personnelles, que les actions de fidélisation sont particulièrement efficaces, et
- lorsqu'en raison d'actions de fidélisation jusqu'alors insuffisantes, le potentiel n'est pas encore exploité à fond et qu'une meilleure exploitation de la clientèle pourrait permettre une augmentation du chiffre d'affaires (par ex. une augmentation de la fréquence d'achat, des factures plus élevées ou la réalisation de ventes croisées).

5.5 Décisions concernant la mise en œuvre de la stratégie (étapes 4 à 7)

5.5.1 Importance des étapes 4 à 7

Les décisions des étapes 1 à 3, à savoir

- la stratégie de marché et de segment de marché,
- la stratégie concurrentielle et le positionnement de l'offre et
- la stratégie d'exploitation du marché

constituent l'ossature de la stratégie de marketing pour un produit/marché. Il faut ensuite déterminer les mesures concrètes permettant une mise en œuvre coordonnée de celle-ci (étapes 4 à 6). Il convient notamment de fixer les priorités dans les instruments à utiliser et d'indiquer la manière dont ils devront être appliqués sans tomber bien évidemment dans un degré de détail qui sera de la responsabilité des différentes personnes dans l'entreprise. Ces étapes sont une forme de traduction de la stratégie tant

au niveau des objectifs à atteindre (parts de marché, marges commerciales, taux de fidélisation de la clientèle, etc.) qu'au niveau des activités opérationnelles (arguments de vente, avantages promotionnels octroyés, choix en matière publicitaire, etc.). La toute dernière étape (étape 7) consistera dans la détermination des résultats visés à moyen terme dans une logique de synthèse de la stratégie dans la mesure où les étapes précédentes vont déterminer pour l'essentiel les revenus attendus (étapes 1 à 3) et les coûts correspondants (étapes 4 à 6). C'est à ce moment qu'il est possible d'examiner si la stratégie est véritablement réalisable et correspond aux objectifs supérieurs de l'entreprise.

5.5.2 Axes principaux des actions dans le domaine du mix destiné aux utilisateurs du produit (étape 4)

4. Mesures prioritaires du mix destiné aux utilisateurs du produit

- 4.1 Détermination des priorités pour les instruments du mix destiné aux utilisateurs du produit
- 4.2 Détermination de l'intensité d'engagement des instruments dominants et complémentaires et précisions quant au contenu
- 4.3 (Éventuellement) Détermination des exigences à respecter quant aux instruments standards
- 4.4 (Éventuellement) Détermination des programmes spécifiques (ou adaptation de ceux-ci concernant la fidélisation et/ou l'acquisition de la clientèle

La détermination des priorités pour les instruments du mix destiné aux utilisateurs du produit (tâche 4.1) est fortement influencée par le caractère dominant ou standard attribué à ces instruments au niveau de l'analyse du marché. Il s'agit donc d'appliquer ce modèle de manière prévisionnelle.

À cette fin, il convient essentiellement de répondre à deux questions :

- Il faut tout d'abord déterminer si l'entreprise adapte sa stratégie aux facteurs identifiés dans le cadre de l'analyse (stratégie d'adaptation) ou si elle essaie de modifier l'importance respective de ces instruments voire même de rompre des standards. On peut prendre l'exemple de la vente de véhicules automobiles. Ceux-ci sont vendus au travers de concessionnaires (instrument standard). Une (nouvelle) marque pourrait essayer de développer la vente par Internet et rompre ainsi le standard existant et introduire une stratégie de changement.
- Les instruments dominants doivent être identifiés et leur importance respective doit être priorisée car ils serviront à créer ou à renforcer des avantages concurrentiels.

Pour choisir entre la stratégie d'adaptation et la stratégie de changement (question 1), il est important de souligner que briser un standard présuppose des innovations et de gros efforts avec des risques élevés d'échec. Une telle stratégie peut cependant aussi s'avérer judicieuse car elle peut permettre de créer des avantages concurrentiels. On citera à titre d'exemple des tentatives réussies temporaires ou durables :

- Les fast-food qui ont rompu plusieurs standards en même temps (service, choix, confort, etc.)
- les « pneus sans chambre à air » qui ont eu besoin de presque une décennie avant de finalement créer la rupture
- Le journal gratuit *20 Minutes*, qui a chamboulé le marché des journaux avec une conception du produit, un mode de distribution et un modèle d'affaires totalement différents et qui est aujourd'hui

le journal avec le plus grand tirage en Suisse.

Les tentatives infructueuses sont en général moins connues car elles disparaissent rapidement du marché. Ni le fromage à tartiner en tube proposé par une entreprise suisse, ni l'antidouleur à coller sur le front comme un pansement, ni le conseil juridique en ligne n'ont fait la différence. Reste à savoir si les standards correspondants n'ont vraiment pas pu être brisés ou si les moyens mis en place pour ce faire étaient insuffisants.

Il est aisément concevable que, dans la plupart des cas, l'entreprise opte pour une stratégie d'adaptation. La rupture de standards peut apparaître comme techniquement improbable, ne pas correspondre à un besoin vraiment essentiel ou comporter de trop gros risques. Cela ne devrait toutefois pas conduire l'entreprise à ne pas du tout considérer la possibilité d'une rupture des standards et donc à renoncer a priori à un remaniement innovant du « marketing-mix ».

La question de savoir quels facteurs dominants et selon quel ordre de priorité il convient de les utiliser afin de créer des avantages concurrentiels découle de deux aspects :

- il faut d'une part s'attendre à l'existence de facteurs de succès dominants qui ne peuvent être utilisés simultanément. C'est par exemple le cas lorsque, sur un marché défini, tant le prix que la qualité représentent des facteurs de succès dominants,
- convient d'autre part d'examiner si et dans quelle mesure les ressources nécessaires permettant l'utilisation de ces facteurs de succès existent. On prendra à titre d'exemple le cas de moyens financiers limités qui peuvent empêcher un petit fournisseur d'utiliser la publi-

Fidélisation psychologique de la clientèle			Fidélisation économique de la clientèle		
Relations personnelles	Confiance Engagement	Satisfaction	Relation technico-fonctionnelle	Relation économique	Relation contractuelle
<ul style="list-style-type: none"> • conseiller personnel • gestionnaire de clients clés • manifestations et événements pour les clients 	<ul style="list-style-type: none"> • garanties (de prestation) • droit de restitution • clubs clients • carte client • magazines destinés à la clientèle / newsletter • documentation sur les prestations de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • gestion de la qualité (prise en compte des motifs qui amènent les clients à faire d'autres choix) • gestion des réclamations • politique de prix liée au succès ou à la satisfaction des clients • prise de contact avec les clients qui sont partis ou risquent de le faire (rétention de la clientèle) 	<ul style="list-style-type: none"> • prestations supplémentaires • standards techniques spécifiques • optimisation de l'interface clients via un échange de données électroniques et / ou un développement conjoint du produit / une offre individuelle • choix du site orienté en fonction des clients • forums pour les clients, numéros d'appel / hotlines 	<ul style="list-style-type: none"> • remises sur le prix en lien avec la durée de la relation-client et du volume de la demande • système de bonus • prix d'entrée fixes élevés et réduction lors d'achats consécutifs • garanties de prix • abonnements • primes de fidélité 	<ul style="list-style-type: none"> • frais de sortie • perte d'avantages financiers lors de la sortie • prestations minimales • durée minimale du contrat

Illustration 5-15 : aperçu des mesures et instruments importants pour fidéliser la clientèle (cf. Kühn / Fasnacht 2002, p. 264)

cité classique comme facteur de succès dominant car le budget nécessaire pour dépasser le seuil d'efficacité ne peut être débloqué.

La détermination des priorités au niveau des instruments ne pose en général aucune difficulté. Il s'agit essentiellement d'évaluer de manière réaliste les forces et faiblesses de l'entreprise au niveau du mix et des ressources et de veiller à la cohérence avec les objectifs stratégiques, notamment ceux en matière du choix du segment et du positionnement de l'offre.

L'intensité d'utilisation doit ensuite être concrétisée et des précisions doivent être apportées quant au contenu de ces instruments (tâche 4.2). Il s'agit moins de faire la liste du plus grand nombre possible d'actions uniques que de décrire des idées de

conception et des ordres de grandeur des moyens déployés pour les instruments les plus importants. Plus particulièrement, ces idées doivent être examinées au regard de leur cohérence avec les objectifs stratégiques (spécialement avec les groupes cibles et les objectifs en matière de positionnement de l'offre). Il convient ainsi de tenir compte des informations détaillées issues de l'analyse de la situation et notamment des informations relatives aux besoins des clients et aux actions, resp. des forces et faiblesses de la concurrence. Enfin, il faudrait aussi naturellement examiner si les ressources financières sont vraiment disponibles ou si elles peuvent être mobilisées afin de réaliser ces idées.

Les exigences quant aux instruments standards (tâche 4.3) sont définies par le mar-

ché et sont souvent connues des entreprises disposant d'une longue expérience de marché. Lorsqu'il s'agit de nouveaux marchés ou lorsque le marché n'est pas bien connu, il n'est pas inutile de lister les standards à satisfaire.

Comme indiqué précédemment, la plupart des actions de marketing servent simultanément à acquérir et à fidéliser des clients. En fonction du marché et de la situation de l'entreprise, il peut s'avérer important de développer des programmes spéciaux pour chacune de ces deux tâches (tâche 4.4). On rappellera que ces tâches doivent rester sommaires et qu'il n'est pas nécessaire d'aller dans tous les détails.

L'illustration 5-15 donne un aperçu de la diversité des instruments et des actions possibles en matière de fidélisation et de gestion de la relation avec les clients. Une distinction est faite entre les instruments utilisés pour fidéliser de manière psychologique (=loyauté du client, «les clients veulent rester») et ceux servant à une fidélisation plus économique (=système de récompenses et de sanctions, «les clients doivent rester»).

5.5.3 Les mesures prioritaires d'éventuels autres mix (étape 5)

5. Mesures prioritaires d'éventuels autres mix

5.1 Mix destiné aux commerces resp. aux intermédiaires

Dans le cas où des canaux de distribution externes sont utilisés :

- Détermination des priorités pour les instruments du mix correspondant
- Détermination de l'intensité d'engagement pour les instruments les plus importants et précision quant au contenu
- (Éventuellement) Détermination de programmes spécifiques visant à fidéliser et / ou à acquérir des clients

5.2 Mix destiné aux groupes cibles particuliers

Dans le cas où des groupes cibles particuliers sont à exploiter :

- Détermination des instruments prioritaires
- Détermination de l'intensité d'engagement des instruments les plus importants
- (Éventuellement) Détermination de programmes spécifiques visant à fidéliser et / ou à acquérir des clients

Les mesures prioritaires visant à exploiter le commerce intermédiaire (tâche 5.1) ou des groupes cibles particuliers (tâche 5.2) ne sont naturellement à discuter que lorsque l'entreprise a opté, dans le cadre de sa stratégie d'exploitation du marché, pour un mode de distribution indirect et / ou a déterminé des groupes cibles stratégiques pertinents. Si tel est le cas, il convient de mener des réflexions analogues à celles du mix destiné aux utilisateurs du produit. Il s'agit par conséquent à chaque fois de fixer des priorités concernant les instruments et de développer des idées concrètes quant à leur utilisation. D'autres questions sont bien sûr à aborder pour le mix destiné au commerce intermédiaire comme la politique en matière de marges et de conditions, les modalités de livraison,

les aides à la vente, le service après-vente, l'organisation de congrès pour les représentants, les règles en matière de concurrence entre les vendeurs et l'engagement de ceux-ci. Pour le mix destiné aux «prescripteurs externes», on pensera en premier lieu à des actions de communication telles que des brochures, des séminaires et un service de relations publiques.

5.5.4 Modifications de l'infrastructure interne et implications pour les autres domaines fonctionnels de l'entreprise (étape 6)

6. Modifications de l'infrastructure interne et implications pour les autres domaines fonctionnels de l'entreprise

6.1 (Éventuellement) Détermination des modifications, resp. adaptations nécessaires de l'infrastructure interne de marketing

- Détermination des mesures au niveau des ressources
- Détermination des mesures au niveau des instruments de gestion et du système d'information du marketing

6.2 (Éventuellement) Formulation des objectifs, exigences et idées qui concernent l'entreprise dans son ensemble ou d'autres domaines fonctionnels

- Formuler en particulier des objectifs, exigences, idées relatifs à la structure de l'entreprise, à la conception et au processus de production des prestations, à la motivation des employés, etc.

Les ressources et éléments de l'infrastructure interne du marketing ne servent généralement pas uniquement pour une seule offre mais sont souvent utilisés pour un

ensemble d'offres ayant amené à plusieurs stratégies différentes. C'est la raison pour laquelle il s'agit avant tout à la tâche 6.1 de se concentrer sur les modifications à apporter aux composantes de l'infrastructure. Dans de nombreux cas, cela se limite aux mesures visant à adapter les compétences des vendeurs aux nouvelles tâches de vente (par ex. au moyen d'une formation pour les vendeurs) ou aux mesures visant à assurer la motivation des vendeurs (par ex. en adaptant le système de commissions). Lorsque la stratégie de marketing qui est développée diverge fortement des stratégies en cours, des modifications plus substantielles devront être envisagées comme l'engagement de nouveaux collaborateurs, des changements significatifs du système d'information ou encore le développement de nouvelles applications informatiques.

Finalement il peut être nécessaire de formuler des objectifs ou de poser des exigences qui concernent d'autres domaines de l'entreprise (tâche 6.2). Il est possible en effet que la stratégie développée implique des modifications du produit (fabrication), que certaines compétences soient à acquérir par le personnel (service des ressources humaines) ou que des ressources financières soient mobilisées (finances). Si le marketing veut remplir sa mission, il doit par conséquent pouvoir intervenir sous la forme de requêtes ou de recommandations dans la politique du personnel, dans la conception du processus des prestations et dans la gestion des ressources.

Ces tâches 6.1 et 6.2 ne sont pas impératives car il se peut que la stratégie développée ne nécessite aucune modification importante de l'infrastructure ou de la part des autres domaines ou fonctions de l'entreprise.

5.5.5 Planification des résultats à moyen terme (étape 7)

7. Planification des résultats à moyen terme

7.1 Evaluation des rendements et coûts attendus

7.2 Détermination des objectifs économiques principaux en tant qu'indicateurs de contrôle des résultats

La planification des résultats à moyen terme représente un moyen de contrôler la faisabilité des décisions stratégiques précédentes. Elles sont à réviser notamment lorsque les résultats estimés ne correspondent pas aux objectifs de l'entreprise. La planification des résultats devrait s'étaler sur une période de 3 à 5 ans. Elle sert à répartir de manière globale les moyens disponibles dans les différents mix et ensembles de mesures et, par conséquent, constitue également un objectif et un cadre pour les plans d'actions opérationnels de marketing et le budget de marketing ainsi qu'une base pour les contrôles des résultats importants au regard de la gestion du marketing.

L'évaluation de la rentabilité et des coûts attendus (tâche 7.1) comporte naturellement quelques incertitudes. C'est pourquoi il semble judicieux, et ce particulièrement dans le cas de stratégies pour de nouvelles offres, de faire aussi état de ces doutes en effectuant des estimations pour différents scénarios, par ex. en ayant au minimum un scénario du pire (worst case) et un scénario du meilleur (best case).

En raison de la fiabilité limitée des estimations concernant les coûts, les rendements et le chiffre d'affaires, il fait aussi sens de fixer des objectifs économiques qui vont servir d'indicateurs pour contrôler les résultats (tâche 7.2). On peut penser à des

parts de marché et leur évolution, des ratios entre les recettes et les coûts, un suivi des flux de trésorerie, etc.

L'illustration 5-16 donne un exemple de planification des résultats basée sur les flux de trésorerie. On observera que les estimations restent sommaires.

Valeurs estimées en mio CHF	Année 1	Année 2	Année 3
• Revenus bruts (= chiffres d'affaires)	2,8	6,2	8,2
• Dépenses de production	-2,0	-3,8	-4,2
• Investissements dans les outils de travail	-0,5	-0,2	0
• Dépenses pour la conception du produit, l'emballage et la communication	-0,4	0	0
• Dépenses pour l'exploitation du marché	-1,0	-0,6	-0,6
Flux de trésorerie net	-1,1	+1,6	+3,4

Illustration 5-16 : exemple d'une planification des résultats à moyen terme

5.6 Remarques pratiques concernant la planification de la stratégie

La planification d'une stratégie de marketing pour un produit/marché doit être considérée comme un projet et ne devrait pas comprendre que des spécialistes du marketing mais aussi des «techniciens» et, en fonction de l'importance de l'offre en question, des membres de la direction. De plus, il faudrait veiller à ce que soient également intégrées dans les groupes de projet des personnes disposant de suffisamment de temps afin de pouvoir collecter et traiter les données lors de la phase d'analyse du marché. Il peut également se révéler opportun de s'attacher les services d'un conseiller externe qui devrait notamment veiller à poser toutes les questions, même celles qui sont parfois dérangeantes, et aider au

niveau méthodologique à élaborer la stratégie.

Par ailleurs, il semble important de disposer d'une part de suffisamment de temps pour élaborer la stratégie et d'autre part de veiller à la détermination d'un échéancier réaliste afin de faire avancer rapidement le projet. D'expérience, on estime de 2 à 6 mois le temps nécessaire pour un tel projet (en fonction de la complexité du projet et

de la qualité des données déjà disponibles et de celles à réunir).

Étant donné que la stratégie de marketing représente un instrument de gestion, il convient de s'assurer de disposer à la fin d'un document utilisable tant pour permettre une bonne communication que comme référence pour les activités opérationnelles du marketing.