



Sous la direction de
Nathalie Van Laethem Corinne Billon Guénaëlle Bonnafoux Véronique Hermann-Flory Valérie Lacroix

LES FICHES OUTILS

DU MARKETING

100 fiches opérationnelles

68 conseils personnalisés

106 cas pratiques

83 illustrations

Compléments à télécharger

Modèles, outils, fiches pratiques,
schémas...

EYROLLES

LES FICHES OUTILS

DU MARKETING

Pratique et basé sur l'expérience, ce guide opérationnel complet présente en **100 fiches** les outils performants et les pratiques indispensables au marketing d'aujourd'hui.

- Bâtir une stratégie marketing cohérente et gagnante
- Élaborer et piloter un plan marketing
- Innover et créer de la valeur : sur les marques et pour les clients
- Intégrer le digital et le webmarketing
- Optimiser l'expérience client et construire une relation durable
- Exploiter les leviers opérationnels actuels
- Motiver, animer et valoriser les talents de son équipe

LES FICHES OUTILS : DES GUIDES OPÉRATIONNELS COMPLETS

Les ouvrages de cette collection permettent de découvrir ou d'approfondir un sujet ou une fonction. Regroupées en modules, leurs fiches pratiques et largement outillées (conseils, cas pratiques, schémas, tableaux, illustrations...) vous seront rapidement indispensables !

NATHALIE VAN LAETHEM (HEC-ISA et IFG) est responsable de l'offre et de l'expertise marketing et webmarketing de Cegos. Expert en stratégie marketing, plan marketing, marque et mix-marketing, elle accompagne et forme directeurs et responsables marketing en entreprise ou PME. Auteur d'ouvrages de référence sur ces sujets, elle est aussi auteur du blog www.marketing-strategie.fr

CORINNE BILLON (INSEAD IEP) a dirigé le marketing de grandes entreprises. Elle intervient désormais dans le domaine du conseil marketing, tant sur des préconisations stratégiques que sur leur accompagnement opérationnel. Elle est aussi consultante marketing pour Cegos et chargée de cours au Celsa Paris-Sorbonne.

GUENAËLLE BONNAFOUX (Audencia) est riche d'une expérience commerciale et marketing de treize ans passés dans plusieurs entreprises du secteur de la grande consommation. Elle est consultante marketing pour Cegos et HEC Executive Education, et enseigne dans des écoles de commerce et de communication.

VÉRONIQUE HERMANN-FLORY (HEC Marketing et ingénieur Agro) a dirigé pendant seize ans des directions marketing en France et à l'international (Pernod-Ricard Orangina, LVMH-Diageo, Lee Cooper), avant de créer le cabinet Excellence & Marketing Conseil. Elle est membre du Jury des Mercure HEC et expert Scientipôle.

VALÉRIE LACROIX (EDC Paris et École du marketing et de la publicité-Groupe EDH) est formatrice et consultante. Elle a exercé pendant dix-huit ans en conseil en marketing stratégique et opérationnel (double expertise de direction de clientèle et de direction de création). Elle est aussi coach certifiée et accompagne dirigeants et managers dans leur évolution.

Configuration requise :

- PC avec processeur Pentium, 32Mo de RAM, système d'exploitation Windows 9x, ou supérieur.
- Macintosh avec processeur PowerPC ou Gx, 32 Mo de RAM, système d'exploitation MacOS 9.2, ou supérieur.
- Avec le logiciel Adobe Reader (.pdf) et PowerPoint (.ppt).

www.editions-eyrolles.com

Code éditeur : 655987
ISBN : 978-2-212-55987-3



MODULE 1 STRATÉGIE MARKETING

- FICHE 1 • Les trois clés de la stratégie marketing
- FICHE 2 • L'analyse SWOT
- FICHE 3 • L'arbre de segmentation
- FICHE 4 • La segmentation
- FICHE 5 • La méthode IAC
- FICHE 6 • Le positionnement
- FICHE 7 • Le prisme d'identité de la marque
- FICHE 8 • Les matrices d'analyse de portefeuille
- FICHE 9 • La matrice attraits-atouts

MODULE 2 MARKETING D'ÉTUDES ET VEILLE

- FICHE 10 • La veille marketing et commerciale
- FICHE 11 • Le système d'information marketing
- FICHE 12 • Le brief du projet d'étude
- FICHE 13 • L'étude qualitative
- FICHE 14 • Le questionnaire
- FICHE 15 • Le benchmarking
- FICHE 16 • L'analyse de la concurrence
- FICHE 17 • Les cinq forces de Porter
- FICHE 18 • L'analyse PESTEL
- FICHE 19 • L'écoute client

MODULE 3 PLANS MARKETING, BUDGET ET PILOTAGE

- FICHE 20 • Le plan marketing
- FICHE 21 • Les objectifs du plan marketing
- FICHE 22 • Business models et business plans
- FICHE 23 • Le plan marketing opérationnel
- FICHE 24 • Le plan marketing relationnel
- FICHE 25 • Du plan marketing au plan d'action commercial
- FICHE 26 • Les prévisions de vente
- FICHE 27 • Le budget marketing opérationnel
- FICHE 28 • Les KPI et les tableaux de bord

MODULE 4 MIX-MARKETING ET INNOVATION

- FICHE 29 • L'offre globale
- FICHE 30 • Le cycle de vie du produit
- FICHE 31 • Des 4P aux 10P
- FICHE 32 • Le mix-marketing des services
- FICHE 33 • Le client au coeur du marketing B to B
- FICHE 34 • L'offre en B to B
- FICHE 35 • Optimiser ses prix
- FICHE 36 • La politique de distribution
- FICHE 37 • La gestion de l'innovation
- FICHE 38 • La courbe d'adoption de l'innovation
- FICHE 39 • Le C to B ou l'innovation participative

MODULE 5 WEBMARKETING ET COMMUNICATION DIGITALE

- FICHE 40 • La politique de contenu de la marque
- FICHE 41 • Le choix des leviers online
- FICHE 42 • Le référencement
- FICHE 43 • L'ergonomie d'un site web
- FICHE 44 • Le blog en B to B
- FICHE 45 • Le mobile marketing
- FICHE 46 • Le cross-canal
- FICHE 47 • Les médias sociaux
- FICHE 48 • Les médias sociaux en B to B
- FICHE 49 • Le ROI des médias sociaux



MODULE 6 LA COMMUNICATION MARKETING

- FICHE 50 • La stratégie de communication
- FICHE 51 • La *copy strategy*
- FICHE 52 • Le brief agence
- FICHE 53 • Les règles de la conception-rédaction
- FICHE 54 • Le plan média
- FICHE 55 • Les salons
- FICHE 56 • Les relations presse
- FICHE 57 • Réussir sa promotion

MODULE 7 MARKETING RELATIONNEL ET CRM

- FICHE 58 • Le cycle de vie client
- FICHE 59 • Le parcours d'achat
- FICHE 60 • Les moments de vérité
- FICHE 61 • La base de données clients
- FICHE 62 • CRM et e-CRM : gérer la relation client
- FICHE 63 • Définir la valeur client
- FICHE 64 • La segmentation prédictive
- FICHE 65 • Le marketing de conquête
- FICHE 66 • Le marketing de fidélisation
- FICHE 67 • Scénarisation de la relation client

MODULE 8 LE MARKETING DIRECT MULTICANAL

- FICHE 68 • La stratégie multicanal
- FICHE 69 • Le mailing postal
- FICHE 70 • Le télémarketing
- FICHE 71 • Réussir ses e-mailings
- FICHE 72 • L'(e)-newsletter en huit clés
- FICHE 73 • L'offre accélératrice en marketing direct
- FICHE 74 • L'analyse des campagnes de marketing direct

MODULE 9 SYNERGIE MARKETING- VENTES

- FICHE 75 • Les moments clés de la synergie marketing-ventes
- FICHE 76 • L'argumentaire de vente
- FICHE 77 • La fiche produit
- FICHE 78 • Le book marketing-ventes
- FICHE 79 • La proposition commerciale
- FICHE 80 • La réunion marketing-ventes
- FICHE 81 • L'accompagnement terrain

MODULE 10 LES SOFT SKILLS DU MARKETEUR

- FICHE 82 • Le marketing management
- FICHE 83 • La rigueur marketing
- FICHE 84 • Le choix et la gestion des prestataires
- FICHE 85 • L'évaluation des prestataires
- FICHE 86 • Le marketeur rassembleur
- FICHE 87 • Le process de créativité appliquée
- FICHE 88 • Cinq concepts créatifs à intégrer
- FICHE 89 • Animer des réunions marketing créatives
- FICHE 90 • L'initiative créative au quotidien

MODULE 11 LES NÉO- MARKETINGS

- FICHE 91 • Le storytelling
- FICHE 92 • Le guérilla marketing
- FICHE 93 • Le marketing expérientiel
- FICHE 94 • L'*ambient* marketing
- FICHE 95 • Le marketing viral
- FICHE 96 • Le marketing participatif
- FICHE 97 • Le marketing générationnel
- FICHE 98 • L'*inbound* marketing
- FICHE 99 • Le *funnel* clients
- FICHE 100 • Le marketing éthique

LES FICHES OUTILS
DU MARKETING

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2015
ISBN : 9782-212-55987-3

Sous la direction de Nathalie Van Laethem
Corinne Billon
Guénaëlle Bonnafoux
Véronique Hermann-Flory
Valérie Lacroix

LES FICHES OUTILS

DU MARKETING

EYROLLES

The logo for EYROLLES features the brand name in a blue, sans-serif font. Below the text is a horizontal blue line with a small grey circle centered underneath it.

SOMMAIRE

Introduction		11
Module 1	Stratégie marketing	15
Fiche 1	Les trois clés de la stratégie marketing	17
Fiche 2	L'analyse SWOT	20
Fiche 3	L'arbre de segmentation	23
Fiche 4	La segmentation	26
Fiche 5	La méthode IAC	28
Fiche 6	Le positionnement	31
Fiche 7	Le prisme d'identité de la marque	34
Fiche 8	Les matrices d'analyse de portefeuille	37
Fiche 9	La matrice attraits-atouts	41
Module 2	Marketing d'études et veille	45
Fiche 10	La veille marketing et commerciale	47
Fiche 11	Le système d'information marketing	52
Fiche 12	Le brief du projet d'étude	54
Fiche 13	L'étude qualitative	56
Fiche 14	Le questionnaire	59
Fiche 15	Le benchmarking	62
Fiche 16	L'analyse de la concurrence	65

Fiche 17	Les cinq forces de Porter	69
Fiche 18	L'analyse PESTEL	72
Fiche 19	L'écoute client	76
Module 3	Plans marketing, budget et pilotage	81
Fiche 20	Le plan marketing	83
Fiche 21	Les objectifs du plan marketing	87
Fiche 22	Business models et business plans	91
Fiche 23	Le plan marketing opérationnel	94
Fiche 24	Le plan marketing relationnel	97
Fiche 25	Du plan marketing au plan d'action commercial	100
Fiche 26	Les prévisions de vente	103
Fiche 27	Le budget marketing opérationnel	107
Fiche 28	Les KPI et les tableaux de bord	110
Module 4	Mix-marketing et innovation	113
Fiche 29	L'offre globale	115
Fiche 30	Le cycle de vie du produit	118
Fiche 31	Des 4P aux 10P	122
Fiche 32	Le mix-marketing des services	126
Fiche 33	Le client au cœur du marketing B to B	130
Fiche 34	L'offre en B to B	134
Fiche 35	Optimiser ses prix	137
Fiche 36	La politique de distribution	140
Fiche 37	La gestion de l'innovation	143
Fiche 38	La courbe d'adoption de l'innovation	146
Fiche 39	Le C to B ou l'innovation participative	149

Module 5	Webmarketing et communication digitale	153
Fiche 40	La politique de contenu de la marque	155
Fiche 41	Le choix des leviers online	158
Fiche 42	Le référencement	161
Fiche 43	L'ergonomie d'un site web	164
Fiche 44	Le blog en B to B	168
Fiche 45	Le mobile marketing	171
Fiche 46	Le cross-canal	174
Fiche 47	Les médias sociaux	178
Fiche 48	Les médias sociaux en B to B	181
Fiche 49	Le ROI des médias sociaux	185
Module 6	La communication marketing	189
Fiche 50	La stratégie de communication	191
Fiche 51	La <i>copy strategy</i>	195
Fiche 52	Le brief agence	197
Fiche 53	Les règles de la conception-rédaction	200
Fiche 54	Le plan média	203
Fiche 55	Les salons	207
Fiche 56	Les relations presse	211
Fiche 57	Réussir sa promotion	214
Module 7	Marketing relationnel et CRM	217
Fiche 58	Le cycle de vie client	219
Fiche 59	Le parcours d'achat	223
Fiche 60	Les moments de vérité	227
Fiche 61	La base de données clients	230
Fiche 62	CRM et e-CRM : gérer la relation client	233

Fiche 63	Définir la valeur client	237
Fiche 64	La segmentation prédictive	241
Fiche 65	Le marketing de conquête	245
Fiche 66	Le marketing de fidélisation	248
Fiche 67	Scénarisation de la relation client	251
Module 8	Le marketing direct multicanal	255
Fiche 68	La stratégie multicanal	257
Fiche 69	Le mailing postal	261
Fiche 70	Le télémarketing	264
Fiche 71	Réussir ses e-mailings	267
Fiche 72	L'(e)-newsletter en huit clés	271
Fiche 73	L'offre accélératrice en marketing direct	275
Fiche 74	L'analyse des campagnes de marketing direct	278
Module 9	Synergie marketing-ventes	281
Fiche 75	Les moments clés de la synergie marketing-ventes	283
Fiche 76	L'argumentaire de vente	287
Fiche 77	La fiche produit	291
Fiche 78	Le book marketing-ventes	294
Fiche 79	La proposition commerciale	297
Fiche 80	La réunion marketing-ventes	300
Fiche 81	L'accompagnement terrain	303
Module 10	Les soft skills du marketeur	307
Fiche 82	Le marketing management	309
Fiche 83	La rigueur marketing	313
Fiche 84	Le choix et la gestion des prestataires	316
Fiche 85	L'évaluation des prestataires	319

Fiche 86	Le marketeur rassembleur	322
Fiche 87	Le process de créativité appliquée	325
Fiche 88	Cinq concepts créatifs à intégrer	329
Fiche 89	Animer des réunions marketing créatives	333
Fiche 90	L'initiative créative au quotidien	337
Module 11	Les néo-marketings	341
Fiche 91	Le storytelling	343
Fiche 92	Le guérilla marketing	346
Fiche 93	Le marketing expérientiel	349
Fiche 94	L' <i>ambient</i> marketing	353
Fiche 95	Le marketing viral	356
Fiche 96	Le marketing participatif	359
Fiche 97	Le marketing générationnel	362
Fiche 98	L' <i>inbound</i> marketing	365
Fiche 99	Le <i>funnel</i> clients	368
Fiche 100	Le marketing éthique	371
	Index	375

Introduction

PRATIQUER LE MARKETING AUJOURD'HUI

Le marketing est en pleine évolution, voire révolution. Le digital apporte de nouveaux outils d'analyse et de communication, il transforme les consommateurs en « consomm'acteurs » et une nouvelle sociologie de la consommation émerge à laquelle le marketing doit s'adapter. La notion d'expérience client devient le centre de la problématique marketing, incluant les notions de parcours client et d'enchantement. Cependant des méthodes qui ont fait leurs preuves continuent d'exister et d'être utiles à la fonction marketing, c'est tout l'enjeu de cet ouvrage : apporter l'ensemble des outils et pratiques utiles au marketing d'aujourd'hui.

AVOIR UNE VISION STRATÉGIQUE

Une des clés de succès de la fonction marketing est la vision stratégique : définir à quel(s) marché(s) ou segment(s) s'adresser le plus efficacement possible. Sans connaissance et segmentation de son marché, on ne fait pas de marketing. Le marketing se définit par une orientation marché et consommateurs, cela reste une constante.

Une autre clé du marketing stratégique est la nécessaire confrontation de ses forces et faiblesses face aux opportunités et menaces du contexte et du marché, d'où découleront des orientations stratégiques à moyen terme. Sans cette phase de diagnostic tant interne qu'externe, il ne peut y avoir de véritable vision objective, ni de définition d'axes et d'actions mesurables. Pour arriver à un diagnostic le plus fiable et le plus objectif possible, différents outils qui ont fait leurs preuves continuent d'être utilisés.



Le marketeur trouvera toutes les fiches-outils nécessaires pour clarifier la vision à moyen terme de l'action marketing dans le premier module « Stratégie marketing » et toutes les fiches essentielles pour bien mener ses études, sa veille et son diagnostic dans le deuxième module « Marketing d'études et veille ».

Une autre clé réside dans la formulation du positionnement de l'offre, produits, services et/ou solutions globales. Sans études des besoins

des consommateurs et sans benchmark concurrentiel, le marketeur ne peut définir un positionnement réaliste de son offre.

INNOVER ET CRÉER DE LA VALEUR

Au travers du mix-marketing, le marketeur crée, gère et développe de la valeur pour l'entreprise en recherchant la rentabilité, objectif qui lui est assigné, et il en crée aussi pour ses clients et consommateurs en apportant une offre aux bénéfices et enchantement attendus. Ainsi la posture du marketeur oscille-t-elle d'une part entre création et développement d'offres, de services centraux ou périphériques et, d'autre part, l'atteinte de rentabilité et de croissance pour l'entreprise – entre ouverture et pragmatisme ; entre innovation et réalisme économique.

Pour cela, l'outil clé de la fonction marketing est le plan marketing, qui peut être décliné en plan stratégique, plan opérationnel, plan relationnel et jusqu'à la jonction avec le plan d'action commercial, selon le niveau d'action du marketeur. Ce plan marketing intègre systématiquement une notion financière, soit par un business plan, soit avec un compte d'exploitation prévisionnel, soit a minima, un budget. Il intègre également les objectifs et leurs indicateurs de résultats, ce qui en fait un outil de pilotage tout au long de l'année.



Le marketeur formalisera son plan marketing et pilotera l'action grâce aux fiches-outils du module trois « Plans marketing, budget et pilotage ». Il trouvera dans le quatrième module « Mix-marketing et innovation » les outils de marketing et d'innovation qui lui permettront de créer et développer des offres innovantes et de valeur pour ses clients.

INTÉGRER LE DIGITAL

Le digital s'est invité il y a plusieurs années dans l'entreprise d'abord par le webmarketing, et se développe maintenant à toutes les fonctions. Il fait disparaître peu à peu les frontières entre les métiers, notamment du marketing, de la communication, de la relation client et du commercial. Les techniques évoluent constamment et de plus en plus rapidement. Certaines pratiques sont d'ores et déjà devenues des « classiques » que le marketeur se doit de connaître.

Parmi ces outils, signalons le référencement, clé de voûte de la visibilité et de la notoriété sur le web et le mobile ; le contenu de marque (ou *brand content*), qui permet à une marque ou à une entreprise de s'adresser à son public cible sans publicité, mais en parlant de son expertise, de son histoire et de son actualité ; les médias sociaux qui, tant en B to C qu'en B to B permettent d'interagir avec les consomm'acteurs et enfin, les blogs, qui font leurs preuves, notamment en B to B.



Le marketeur trouvera dans le cinquième module « Webmarketing et communication digitale » une palette d'outils parmi les plus essentiels à la pratique et à la compréhension du digital appliqué au marketing et à la communication.

OPTIMISER L'EXPÉRIENCE CLIENT

Traditionnellement, le marketing opérationnel a consisté à communiquer auprès des consommateurs pour leur faire connaître, aimer et acheter les produits de la marque, au travers de différents médias et techniques comme la publicité – pour être présent dans l'esprit des

consommateurs – ou la promotion – pour déclencher l’acte d’achat.

Avec le digital, mais aussi avec la surproduction d’offres, le consommateur est devenu plus mature, moins fidèle et surtout plus exigeant. La seule qualité du produit ou du service n’est plus suffisante pour le fidéliser ni pour le satisfaire et la fidélisation passe désormais par l’enchantement du client. Cet enchantement se crée par le vécu d’une expérience d’achat ou d’utilisation du produit, qui soit mémorable et unique. D’abord développé en B to C par de grandes marques, la notion d’expérience client se diffuse aussi en B to B.

Le marketing opérationnel reste nécessaire pour faire connaître, faire aimer et acheter les produits, avec une stratégie de communication bien pensée et bien traduite dans le brief aux agences, mais il doit être relayé grâce à la synergie avec les ventes.



Ainsi le marketeur trouvera dans les modules six « La communication marketing » et neuf « Synergie marketing-ventes », les principaux outils qui permettent non seulement de construire les messages appropriés aux consommateurs ciblés, mais aussi de les partager avec la force commerciale, dans une optique de créer une expérience mémorable et unique pour ses clients.

FIDÉLISER SES CLIENTS

Au marketing classique, centré sur le produit, s’adjoint un marketing, orienté client. Ainsi les techniques du marketing direct multicanal servent-elles à conquérir, développer, fidéliser et retenir ses clients à plus forte valeur et le marketing relationnel vise à instaurer un dialogue permanent avec eux en scénarisant les parcours

d’achat et de réachat, et en repérant les moments clés de la vie du client, ceux où la marque peut le mieux interagir avec lui.

Ce marketing client ne peut exister qu’avec une base de données clients mise à jour et opérationnelle, retraçant les actions clients (achat, réclamations, réachat). Des techniques prédictives, la connaissance des moments de vérités et du cycle de vie client viennent enrichir cette connaissance souvent implémentée dans un CRM (*Customer Relationship Management*) – et désormais un social CRM.



Le marketeur trouvera dans le module sept « Marketing relationnel et CRM », les principaux outils du marketing client et comment les intégrer dans sa pratique. Il trouvera dans le module huit « Marketing direct multicanal » les outils techniques essentiels toujours d’actualité, même à l’heure du digital.

S’ADAPTER AUX ÉVOLUTIONS

Le consommateur est de plus en plus acteur, il apprécie qu’on lui demande son avis, qu’on le récompense d’une bonne idée ou d’une bonne recette. Il est aussi hyper-connecté et multi-support (smarphone, ordinateur, tablette). Il veut qu’on lui parle de lui et non des produits, il veut être remarqué. Les marques qui jouent sur cette tendance ont le vent en poupe.

Face à cette nouvelle consommation et à la révolution du digital, la fonction marketing se doit de modifier ses pratiques et d’intégrer les « néo-marketings » : pour parler de la marque autrement que par la publicité, en racontant une histoire (storytelling) ; pour parler aux consommateurs à tout moment et dans tous les lieux grâce au guérilla marketing ou à l’inbound marketing, notamment.

Le marketeur n'aura pas assez de ses compétences techniques et de son savoir-faire en marketing, il lui faudra intégrer de nouvelles qualités et savoir-être. Il devra allier rigueur et créativité pour savoir se renouveler, il devra aussi piloter et nouer des relations efficaces avec les prestataires et manager des projets transversaux, parfois complexes.



Les deux derniers modules sont consacrés à la capacité de la fonction marketing à relever ces défis. Le marketeur trouvera dans le module dix « Les *soft skills* du marketeur », un ensemble de fiches-outils lui permettant de s'ouvrir à des compétences élargies. Il trouvera dans le module onze « Les néo-marketings » les principales nouvelles techniques du marketing d'aujourd'hui.

Module 1

STRATÉGIE MARKETING

La stratégie marketing définit à moyen terme et à long terme les grandes orientations marketing de l'entreprise. Avant d'effectuer ces choix, il est important de dresser un état des lieux de son activité marketing. C'est ce qu'on appelle le diagnostic, présenté généralement sous forme de matrice SWOT.

Cette phase d'analyse permet au marketeur de prendre des décisions stratégiques, telles que la segmentation, le ciblage et le positionnement.

La segmentation consiste à repérer et étudier sur son marché les groupes de clients aux comportements semblables.

Ensuite, le ciblage permet au responsable marketing de choisir les segments, plus précisément les groupes de clients que l'entreprise cherche à atteindre en priorité.

Enfin, le positionnement est un outil stratégique qui permet d'affirmer la différenciation d'une marque par rapport à la concurrence auprès de la cible visée. Il se décline ensuite de manière cohérente sur les différentes composantes du mix.

Dans ce module, ces différentes étapes sont exposées et des outils sont proposés pour rendre le marketeur plus efficace dans sa démarche stratégique.

Fiche 1	Les trois clés de la stratégie marketing	17
Fiche 2	L'analyse SWOT	20
Fiche 3	L'arbre de segmentation	23
Fiche 4	La segmentation	26
Fiche 5	La méthode IAC	28
Fiche 6	Le positionnement	31
Fiche 7	Le prisme d'identité de la marque	34
Fiche 8	Les matrices d'analyse de portefeuille	37
Fiche 9	La matrice attraits-atouts	41

La stratégie marketing oriente la marque vers les meilleurs marchés et consommateurs potentiels selon son activité et ses moyens. Pour cela, elle définit la meilleure voie à suivre et s'articule autour de trois clés essentielles : la segmentation et le ciblage des marchés, le choix d'orientation à moyen terme et le positionnement de la marque ou de l'entreprise.

1^{RE} CLÉ : SEGMENTER ET CIBLER

L'objectif de la segmentation est de créer des segments ou groupes de consommateurs, utilisateurs ou acheteurs à l'intérieur d'un marché afin de s'adresser plus finement à certains d'entre eux plutôt qu'à d'autres ou afin de leur proposer des offres adaptées.

Pour découper ce marché en segments les plus pertinents, le choix du critère et de l'objectif de la segmentation est primordial. On distingue trois grands types de segmentation :

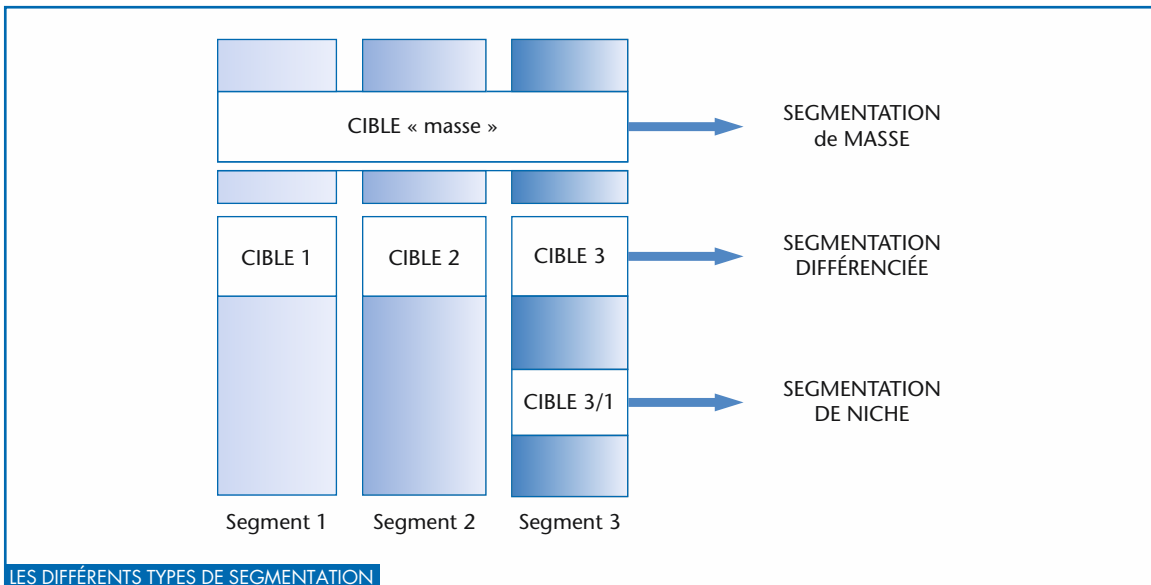
- La segmentation de masse : pour un marché de grande consommation. Par exemple, les marchés de la lessive ou du lait.
- La segmentation différenciée : pour un ou plusieurs segments à besoins différenciés. Par

exemple, les compagnies aériennes low cost ou les courtiers B to B (business to business) en assurance.

- La segmentation de niche : pour un petit segment bien identifié et, généralement, à forte valeur. Par exemple, les disques vinyle pour les amateurs ou les palaces pour une clientèle très haut de gamme.

2^E CLÉ : ORIENTER À MOYEN TERME

Le marketing stratégique décide des orientations à moyen terme (à trois ans en général). Ce sont les axes stratégiques que doit poursuivre le service marketing dans ses actions opérationnelles. Ces axes sont déterminés d'une part d'après une analyse externe du marché et de son environnement et, d'autre



part, d'après une analyse interne de l'offre et du mix-marketing.

On distingue trois principaux types d'enjeux pour une entreprise, à partir desquels le marketing oriente l'action sur ses marchés actuels ou potentiels.

Un axe de pérennisation

Il s'agit de définir des orientations visant à :

- assurer la pérennité d'une gamme de produits ou services d'une marque ;
- maintenir sa position sur un marché ou un segment, dans un environnement instable ou un contexte fragilisant ;
- rationaliser un portefeuille produits ou une gamme de services trop étendus ;
- rentabiliser une activité déclinante ou une technologie obsolète.

Un axe de consolidation

Il s'agit de se conforter sur des acquis forts ou de s'appuyer sur ses avantages concurrentiels :

- renforcer sa visibilité sur un marché par la mise en avant de compétences reconnues ;
- consolider sa position de leader ;

- s'appuyer sur un réseau de distribution dans lequel on est bien implanté.

Un axe de développement

Il s'agit de profiter d'opportunités sur un marché actuel ou potentiel pour développer sa marque, ses produits, et des innovations :

- pénétrer sur un nouveau segment de marché ;
- élargir sa présence en distribution ;
- augmenter son volume de ventes auprès d'un segment porteur ;
- créer de nouvelles gammes de produits ou services.

3^e CLÉ : DÉFINIR LE POSITIONNEMENT

Après avoir défini les segments actuels ou potentiels du marché et les orientations stratégiques, il s'agit de bien positionner son offre par rapport à la demande des clients et des consommateurs potentiels et de façon différenciée de celles de la concurrence. Le positionnement s'exprime par une phrase complète qui décrit le segment cible auquel s'adresse la marque, les atouts et attributs spécifiques des produits ou services proposés, distincts de ceux de la concurrence.



Cas pratique

Cette PME familiale, qui détient 2 % de parts de marché du papier peint, est sur un segment dominé par deux acteurs importants – les parts de marché des autres concurrents ne sont pas connues, du fait de la dispersion des acteurs.

Le PDG a comme enjeu essentiel d'assurer la pérennité de son entreprise, qui est arrivée à un moment crucial, car elle s'est développée auprès d'une cible de consommateurs actuellement vieillissante, en léger déclin et qui représente 95 % de son activité. L'analyse montre qu'il est nécessaire d'atteindre une nouvelle cible de consommateurs grâce à un renouvellement de gammes.

Les orientations marketing contribuant à la pérennité de l'entreprise, sont :

- Le renouvellement des produits arrivés à maturité et proches du déclin par de nouvelles gammes.
- L'orientation vers de nouveaux types de consommateurs à pouvoir d'achat et/ou plus nombreux.
- La mise en place de ces nouvelles gammes dans les circuits de distribution fréquentés par ces cibles,
- Le maintien du taux de profit.

Cette phrase permet la compréhension et l'appropriation du positionnement par toutes les équipes commerciales et relation client. Ainsi partagé, le positionnement est relayé dans toute l'entreprise.



CONSEIL

L'écriture du positionnement ne doit pas être une somme d'arguments pour vendre ou convaincre. Le responsable marketing ou le chef de produits doit s'appuyer sur des éléments concrets, après une étude auprès des consommateurs et/ou une analyse comparative de la concurrence.



POUR RÉSUMER

Toute stratégie marketing doit permettre de répondre aux ambitions de l'entreprise. Pour définir la meilleure voie à suivre, elle doit reposer sur trois clés essentielles : segmenter et cibler son marché, définir des orientations à moyen terme et, enfin, positionner son offre de façon différenciée par rapport à celle de ses concurrents.

► fiche 4

La segmentation

► fiche 6

Le positionnement

► fiche 21

Les objectifs du plan marketing

POUR ALLER PLUS LOIN

- J.J. Lamblin, Ch. de Loeloose, *Marketing stratégique et opérationnel*, Dunod, 2009, 8^e éd.
- J. Bojin, J.M. Schoettl, *L'essentiel de la stratégie*, Eyrolles, 2012
- G. Johnson, K. Scoles, R. Wittington, F. Fréry, *Stratégie*, Pearson, 2011, 9^e éd.
- www.scoop.it/t/strategie-marketing
- www.marketing-strategie.fr

Le diagnostic marketing est un outil d'aide à la décision pour définir la stratégie marketing future de l'entreprise. L'outil le plus souvent utilisé pour formaliser cet état des lieux est la matrice SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*).

COMPRENDRE LES ENJEUX DU DIAGNOSTIC

Le diagnostic marketing consiste à réaliser un pronostic externe en détectant les opportunités ou les menaces (*opportunities, threats*) pour l'entreprise et à bâtir un diagnostic interne en identifiant ses forces et faiblesses (*strengths, weaknesses*).

Ce constat, réalisé au début du plan marketing, sert à :

- Détecter les changements intervenus dans l'année : évolution des stratégies des concurrents, détection des attentes des clients, analyse des tendances de marché...
- Anticiper pour s'adapter : mise en place d'actions pour contrer un concurrent, saisie d'opportunités de marché...
- Définir une stratégie performante et durable, en :
 - renforçant les atouts de l'entreprise ;
 - apportant une supériorité par rapport au marché et à la concurrence ;

- présentant une attractivité durable pour les clients.

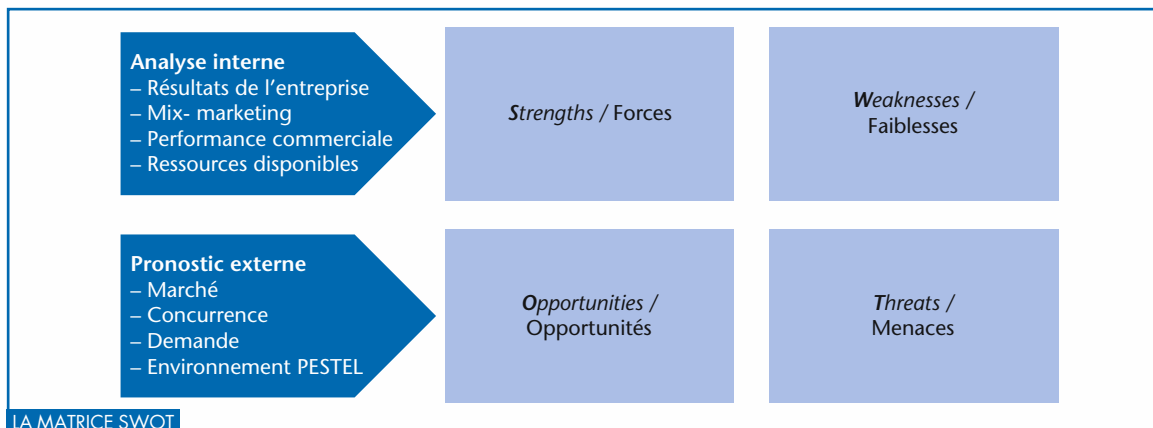


CONSEIL

Commencez par réaliser le pronostic externe, puis établissez le diagnostic interne dans un second temps. En effet, vos forces et vos faiblesses sont à évaluer par rapport aux différents environnements qui vous entourent. Formalisez ensuite la matrice SWOT de manière synthétique (avec des phrases courtes), inscrivez des éléments factuels avec des chiffres actualisés et ne faites figurer dans la matrice que des événements majeurs.

RÉALISER UN PRONOSTIC EXTERNE

Le pronostic externe est une synthèse des opportunités et menaces, éléments qui ne sont pas maîtrisés par l'entreprise. Y figurent l'historique des faits ainsi que la prospective et les tendances futures.



LA MATRICE SWOT

Le marché

Il s'agit d'analyser sa structure, son potentiel, son évolution en volume et en valeur sur l'année écoulée. Ensuite, il est intéressant d'y apporter des facteurs explicatifs et d'identifier les tendances futures à court et moyen terme.

La concurrence

Il s'agit préalablement d'identifier les concurrents directs, puis indirects, et enfin les entreprises qui proposent des produits de substitution. Pour chaque type de concurrents, il est nécessaire d'analyser leur poids sur le marché (part de marché et évolution), leur stratégie marketing (cibles et positionnement) ainsi que leur mix-marketing (gammes de produits, tarifs, circuits de distribution privilégiés, actions de communication...).

La demande

L'analyse des clients ou des consommateurs potentiels répond notamment à ces questions : quels sont leurs besoins, leurs motivations ? Y a-t-il de nouveaux modes de consommation émergents ? Comment achètent-ils (où, combien de produits par acte d'achat) ? Il est aussi important de connaître leur processus de décision, surtout quand les produits concernent des actes d'achat réfléchis...

Dans une configuration B to B ou B to C ou B to B to B, il est nécessaire d'étudier l'importance et

l'influence des intermédiaires (distributeurs, agents...).

L'environnement PESTEL

Un pronostic dans un environnement international, fluctuant ou en forte mutation, peut être complété par une analyse PESTEL, qui met en évidence des éléments liés à la politique du pays, à l'E-économie, aux tendances sociétales, à l'écologie et à la législation.

BÂTIR LE DIAGNOSTIC INTERNE

Cette étape consiste à confronter, de manière objective, les performances de l'entreprise aux différents éléments externes étudiés.

Les résultats de l'entreprise

Par familles de produits, on analyse l'évolution du CA, des volumes vendus, ce qui permet de se comparer à l'évolution du marché. C'est aussi l'occasion de vérifier la rentabilité des gammes. La santé financière de l'entreprise est aussi à prendre en compte, puisqu'elle induit (ou non) des investissements potentiels futurs.

L'analyse du mix-marketing

Elle évalue la performance du plan marketing de l'année précédente.

- Le mix-produit : part de marché, rentabilité, étape dans le cycle de vie, qualité, capacité à innover...



Cas pratique

Le groupe L'Oréal assure une veille technologique permanente partout dans le monde. Chaque laboratoire étudie les brevets déposés, les évolutions scientifiques et les nouvelles pratiques de la concurrence. La cellule de veille est organisée en réseau, et comprend des « veilleurs » dans les groupes de recherche fondamentale, appliquée et de développement. Cette démarche structurée permet à L'Oréal d'augmenter ses capacités de réaction, de détection de niches et surtout, lui sert à contrer la concurrence efficacement. Cette veille technologique nécessite donc une implication globale de l'entreprise, ainsi qu'une circulation de l'information rapide et organisée.

- Le mix-prix : par rapport à la concurrence, aux coûts de revient ou prix d'achat, à la perception du client...
- Le mix-distribution : étendue (nombre de distributeurs, couverture géographique...) et pertinence.
- Le mix-communication : bilans des actions de communication en termes de notoriété et d'image.

La performance commerciale

Il s'agit de mesurer la satisfaction client, la capacité à conquérir de nouveaux réseaux (e-commerce ou conquête internationale) mais aussi d'évaluer l'organisation des équipes.

Les ressources de l'entreprise

Des départements comme la R&D, la production, la logistique, le service qualité sont aussi à analyser.

L'entreprise a-t-elle par exemple obtenu des brevets, certifications ? Dispose-t-elle d'un outil de production flexible ? De coûts de stockage acceptables ? De délais de livraison optimisés ?



POUR RÉSUMER

L'analyse SWOT est un outil décisionnel utilisé au début du plan marketing. Elle sert à détecter des opportunités ou des menaces relatives à des éléments externes à l'entreprise : le marché, la concurrence, la demande, et l'environnement PESTEL. La matrice présente ensuite les forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à cette analyse externe : les résultats obtenus, l'étude du mix-marketing de l'année écoulée, les performances commerciales et les ressources disponibles (humaines, financières, technologiques...).

► fiche 8

Les matrices d'analyse de portefeuille

► fiche 11

Le système d'information marketing

► fiche 16

L'analyse de la concurrence

► fiche 18

L'analyse PESTEL

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.marketing-strategie.fr/?s=swot+ipad+mini
- www.marketing-strategie.fr/2013/07/22/naturalia-un-swot-bio-prometteur
- www.marketing-strategie.fr/2010/05/15/10-conseils-pour-reussir-lanalyse-s-w-o-t
- www.marketing-strategie.fr/2014/09/22/swot-quelles-donnees-analyser-strategie-marketing

L'arbre de segmentation est l'outil qui permet de décliner la segmentation de l'entreprise – des domaines d'activité stratégique (DAS) en marchés, puis en segments de marchés, enfin en sous-segments. Il permet de partir d'un marché global jusqu'au plus fin de sa segmentation, tout en conservant une grande cohérence.

UN OUTIL STRATÉGIQUE

L'intérêt de cet outil est avant tout stratégique. D'une part, dès qu'il s'agit de segmentation, nous sommes dans la stratégie marketing. D'autre part, l'outil permet d'établir un lien entre différents niveaux de segmentation : on ne segmente pas un domaine d'activité stratégique (DAS) avec les mêmes critères qu'un marché ou un segment de marché.

Pourquoi l'utiliser ? Il permet de mettre en relation des niveaux différents de segmentation d'un même univers, de trouver les meilleurs critères de qualification des segments cibles. Ainsi, au niveau d'un DAS, les données sont de type macroéconomique, ce sont des informations issues de nombreuses sources qui ont été analysées, mises en perspective et restituées sous forme de tableaux, de courbes d'évolution et de données globales sur un secteur d'activité, sur une zone géographique sur un métier. Au niveau le plus fin de la segmentation marketing, nous sommes à l'échelle de l'individu consommateur ou de l'entreprise en B to B, les données sont person-

nalisées, elles décrivent des comportements, des attitudes.

Ainsi, il ne faut pas hésiter à envisager une segmentation ou sous-segmentation d'un marché pour affiner ses actions marketing, de la même manière qu'on peut envisager de replacer son marché dans un DAS, ou de replacer un segment dans son niveau supérieur.

DE LA SEGMENTATION EN DAS...

L'entreprise agit sur des DAS. Ceux-ci sont définis par des critères très divers : un process, un marché, un savoir-faire particulier, un secteur géographique, un métier... Un DAS implique, la plupart du temps, un business model qui le différencie d'un autre DAS.

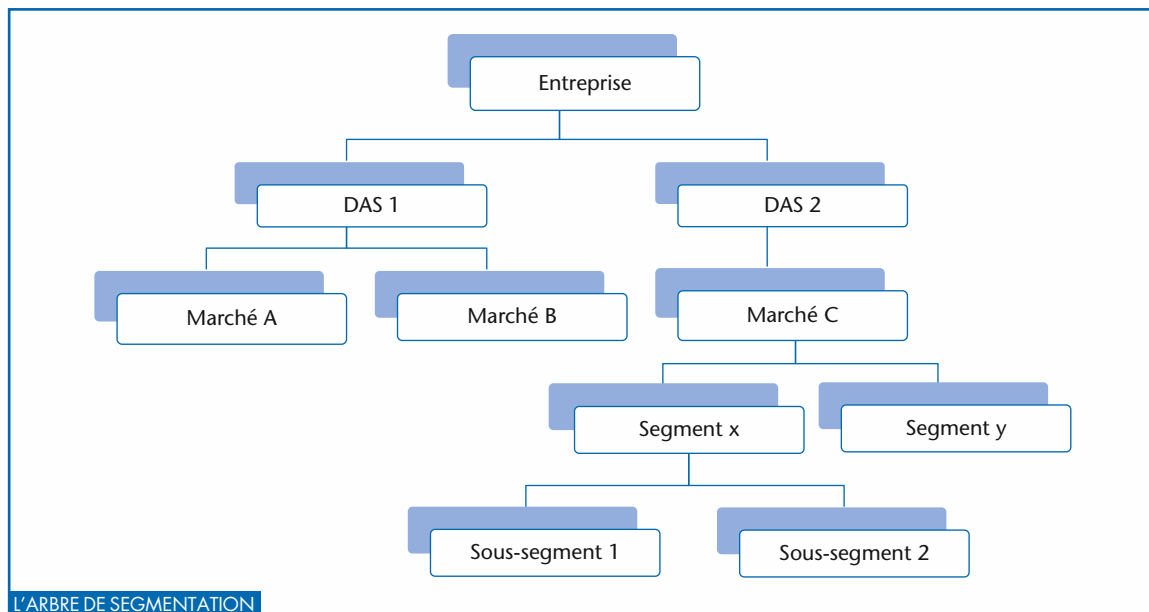
Chaque domaine d'activité est lui-même découpé en marchés, comme on le voit avec les exemples de Virgin ou de Tetra Pak. Dissocier DAS et marchés permet de comprendre de quel niveau on parle et de quelles informations on a besoin pour prendre des décisions.

Au niveau du DAS, on recourt à des données « macro », dites secondaires – et non à des



Cas pratique

Le groupe Tetra Pak affiche clairement deux domaines d'activité stratégique : des solutions d'équipement et process pour l'industrie agroalimentaire, d'une part, et des emballages alimentaires, d'autre part. Ce second DAS est découpé en plusieurs marchés : les produits laitiers, les produits de soja et alternatifs au lait, les boissons sans alcool, les vins et alcools forts, les fromages, les glaces et l'épicerie. Le marché des boissons sans alcool est lui-même découpé en cinq segments : les boissons non gazeuses, l'eau de coco, l'eau, les boissons à base de thé et les boissons gazeuses. Le marché de l'épicerie est, quant à lui, découpé en cinq segments : les soupes et les sauces, les desserts et préparations fruitées, les produits à base de tomate, l'huile d'olive et enfin, les légumes.



données individuelles. C'est le niveau de la réflexion stratégique de l'entreprise ou de la business unit. Les décisions prises à ce niveau déterminent la stratégie de l'entreprise en lien avec sa vision et son ambition.

... À LA SEGMENTATION DES MARCHÉS

Les marchés et leurs segments décrivent les consommateurs d'un produit ou d'un service donné. Les décisions prises à ces niveaux ont un impact direct sur le marketing opérationnel et l'action commerciale. Ce niveau de segmenta-

tion permet d'affiner les actions sur le mix-marketing, de créer ou non des solutions plus adaptées aux segments de clientèle.

Les informations qui permettent de segmenter les marchés sont issues d'études dites primaires, conduites sous forme d'interviews en profondeur pour connaître et comprendre les besoins, attentes et motivations des consommateurs et d'études quantitatives pour quantifier les préférences et les segments correspondants.



Cas pratique

Les différents domaines de la galaxie Virgin sont aussi divers que variés et chacun a son propre modèle industriel et financier. Le DAS dédié au mode de vie est découpé en deux marchés, d'une part le marché des boissons avec les sociétés Virgin Pure (eau), Virgin Wines (vins) et Virgin Cola (boisson au cola) et, d'autre part le marché de la santé, qui regroupe Virgin Care, Virgin Life Care, Virgin Health Bank et Virgin Health Miles. Le DAS dédié aux transports est divisé en trois marchés : le train, les transports galactiques et l'aviation ; le DAS médias télécom est segmenté en trois marchés : radio, mobile et Internet ; le DAS loisirs et vacances est découpé en trois marchés : l'hôtellerie, les jeux et la remise en forme. Enfin deux autres DAS complètent cette galaxie : le DAS écologie et solidarité et le DAS banques et finances.

→ Cas pratique

Dans l'exemple de Virgin, le marché du train compte l'ensemble des utilisateurs du train, individus comme professionnels. Ce marché peut être segmenté selon l'usage (loisirs – week-ends ou congés – ou déplacements professionnels), selon les destinations, selon les périodes (congés scolaires, semaine ou week-end). Dans le cas de Tetra Pak, le marché du jus de fruits peut être segmenté selon l'usage (familial ou individuel, consommation nomade ou à domicile) ou selon le type de jus (à base de concentré, frais, smoothies).

Remonter sa segmentation de marché d'un cran, au niveau supérieur, permet d'envisager les autres marchés du même DAS, auxquels l'entreprise ne s'adresse peut-être pas encore ; cela permet d'ouvrir le champ de sa veille marketing, d'envisager des débouchés ou diversifications. Mais cela permet également de se recentrer ou de revisiter sa segmentation actuelle.



POUR RÉSUMER

L'arbre de segmentation permet de différencier les segmentations de niveau stratégique, comme les DAS, des segmentations de marché ou des sous-segments plus fins jusqu'au consommateur ou au client. Son intérêt réside dans la cohérence de l'ensemble. On ne segmente pas les différents niveaux de la même manière ; les données requises pour le niveau global sont de type macro, alors que les informations nécessaires pour les segments et sous-segments sont plus fines et portent sur les consommateurs, leurs habitudes ou leur profil.

► fiche 4

La segmentation

► fiche 5

La méthode IAC

POUR ALLER PLUS LOIN

- Marc Roche, « La galaxie Virgin », *Le Monde*, 21 mai 2013
- www.tetrapak.fr

La segmentation est une phase indispensable pour repérer, au sein d'un marché ou d'une population, des groupes homogènes de clients. Les critères de segmentation varient en fonction de l'activité de l'entreprise (B to C ou B to B).

ÉTABLIR UNE DÉMARCHE DE SEGMENTATION

Pourquoi segmenter ? Pour répondre aux attentes des clients mieux que ne le font les concurrents et exploiter de nouvelles opportunités de marché.

Il s'agit de procéder logiquement en respectant les étapes suivantes :

- définir l'univers de référence : marché, clients ou produits ;
- identifier les attentes des clients, leurs processus d'achat et comportements ;
- construire la segmentation en fonction de ces différentes variables ;
- étudier la concurrence présente dans chaque segment ;
- choisir les segments (le ciblage) et mettre en place la politique marketing pour chaque segment retenu.



CONSEIL

Pour être utile, un segment doit être mesurable et atteignable : évaluer le nombre d'acheteurs potentiels et par conséquent le CA prévisionnel vous permet d'anticiper la mobilisation de ressources (financières, humaines). Un segment doit aussi être d'un volume significatif pour vous assurer de la rentabilité.



Cas pratique

Sur le marché de l'eau en bouteille, Danone identifie trois principaux segments : les eaux aromatisées, les eaux gazeuses et les eaux plates. Sur le segment des eaux gazeuses, le consommateur recherche soit une « eau plaisir » (Badoit ou Salvetat, par exemple), soit une « eau sensations fortes » (Badoit rouge, très gazéifiée), soit une « eau de soin » (comme le propose la marque concurrente Rozana). Sur le segment des eaux plates, le client souhaite soit une « eau désaltérante » basique (avec la marque concurrente Cristalline), soit une « eau santé large » (Evian ou Volvic), soit une « eau santé spécifique » (eau Taillifine). Afin d'anticiper les consommations occasionnelles ou fréquentes, les marques du groupe proposent des produits vendus à l'unité ou en pack de 6 à 12 bouteilles. Evian propose aussi une édition limitée en verre pour les fêtes de fin d'année.

CHOISIR LES CRITÈRES EN B TO C

Trois types de critères existent : signalétiques, comportementaux et situationnels.

Les critères signalétiques

Ils décrivent précisément l'acheteur.

Ils peuvent être :

- Géographiques : région, type d'agglomération, type d'habitat, influences climatiques.
- Sociodémographiques : âge, sexe, taille du foyer, cycle de vie familial.
- Socioéconomiques : PCS, revenu, niveau d'instruction, nationalité.
- Psychographiques : valeurs, classe sociale, style de vie, personnalité.

Les critères comportementaux

Ils concernent la consommation du client : quantités achetées, nombre d'achats sur une période donnée, date du dernier achat, type de produits consommés, panier moyen...

Les critères situationnels

Ils décrivent les occasions d'usage du produit (quotidiennement ou lors d'un événement particulier) et les avantages recherchés (économie, praticité, rapidité...).

IDENTIFIER LES CRITÈRES EN B TO B

La solvabilité du client, son importance stratégique au sein du portefeuille de l'entreprise ou encore la rentabilité générée sont des indicateurs primordiaux à intégrer. Il existe aussi d'autres critères pertinents.

L'identité de l'entreprise

Peuvent être pris en compte le domaine d'activité (public/privé, code NAF), la date de création, la taille de l'entreprise (effectifs, CA), la zone géographique, le statut (SA, SARL, filiale ou holding).

Le type de produits ou services

On peut par exemple considérer le taux d'équipement, la fréquence de renouvellement, le potentiel d'achat, le besoin éventuel de services associés, le montant du budget alloué, ou encore le degré d'implication par rapport au produit.

Le processus d'achat

Il est plus long qu'en B to C et le nombre de personnes impliquées dans la décision est plus important.

On peut retenir comme critères les modalités de décision d'achat de l'entreprise (délais...), la politique générale des achats et sa structure

hiérarchique, les différentes typologies d'interlocuteurs concernés...

Les caractéristiques personnelles des acheteurs

Il s'agit d'identifier le profil des acheteurs (formation, passé professionnel), leurs attitudes vis-à-vis des fournisseurs (prise de risque ou non, par exemple), leurs critères de décision et leur degré de fidélité.



POUR RÉSUMER

Réaliser une démarche de segmentation permet de déterminer des groupes de clients aux caractéristiques et comportements homogènes et d'effectuer ensuite un ciblage pointu. Même s'ils diffèrent en B to C et en B to B, les critères peuvent être regroupés en trois catégories :

- les critères signalétiques, qui décrivent l'identité du client ;
- les critères comportementaux, qui expliquent son processus d'achat qualitativement et quantitativement ;
- les critères situationnels, qui analysent la situation d'achat, les avantages recherchés et le mode d'utilisation du produit ou service.

► fiche 4

La segmentation

► fiche 5

La méthode IAC

► fiche 64

La segmentation prédictive

POUR ALLER PLUS LOIN

N. Papadopoulos, N. Martin Martin, *International Market Selection and Segmentation*, vol. II, Emerald Group Publishing Limited, 2011

Dans la même collection

