

LES INDISPENSABLES VUIBERT

Marketing

Claire Roederer
Inès Gicquel

2^e ÉDITION

L'essentiel

+ de 20 fiches de cours

+ de 200 QCM commentés

+ de 40 exercices corrigés

Vuibert

Sommaire

Mode d'emploi	5
-------------------------	---

Partie I. Le champ du marketing

Fiche 1. Définition et évolution du marketing	7
Fiche 2. La place du marketing dans l'entreprise	13
Fiche 3. Le développement des marketings sectoriels	21
Fiche 4. L'impact d'Internet sur le marketing	29

Partie II. L'analyse du marché

Fiche 5. L'environnement de l'entreprise et son marché	39
Fiche 6. Les études de marché : objectifs et sources d'information	51
Fiche 7. Les études de marché : méthode et démarche	61
Fiche 8. Le comportement du consommateur	77

Partie III. L'approche stratégique

Fiche 9. La dimension stratégique	87
Fiche 10. La segmentation	97
Fiche 11. Le ciblage et le positionnement	105
Fiche 12. L'audit et le contrôle marketing	113

Partie IV. L'approche opérationnelle : le produit, le prix

Fiche 13. La politique de produit	121
Fiche 14. Innover et développer de nouveaux produits	131
Fiche 15. Le processus de fixation des prix	141
Fiche 16. Le prix dans l'esprit du consommateur	153

1 Les différents niveaux de la stratégie

A. La stratégie d'entreprise

Les décisions stratégiques concernent les orientations à long terme d'une organisation et son périmètre d'activité. Au cours de son existence une entreprise est conduite à élargir ou à restreindre son **portefeuille d'activités** en fonction de la mission qu'elle s'est assignée.

La stratégie s'exerce à différents niveaux :

- au niveau *corporate*, la stratégie d'entreprise consiste à définir les domaines d'activité stratégique (DAS ou *Strategic Business Unit* SBU) d'une entreprise et les modalités de mise en œuvre de ces activités. Un DAS correspond à une **chaîne de valeur** (même clientèle, même circuit de distribution, même technologie, même concurrent) ;
- à l'échelle d'un DAS, la stratégie d'activité consiste à répartir compétences et ressources pour construire un **avantage concurrentiel** ;
- les stratégies fonctionnelles fixent les orientations de chacune des grandes fonctions de l'entreprise (finance, R&D, ressources humaines, marketing, etc.).

Exemple : Danone

– Stratégie *corporate* : Danone vend LU au groupe Kraft, et pour se recentrer sur la mission « *apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre* », Danone développe son DAS « produits laitiers frais » sur les marchés à fort potentiel de croissance (Russie, Brésil, etc.).

– Stratégie marketing fonctionnelle : Danone permet aux entités opérationnelles d'adapter leurs stratégies publicitaires, promotionnelles et commerciales localement tout en leur fournissant un référentiel.

B. Les outils d'analyse du portefeuille d'activités

Plusieurs outils d'analyse facilitent la gestion du portefeuille de DAS de l'entreprise.

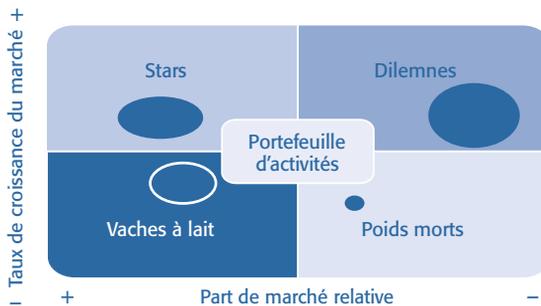
La matrice BCG1

Élaborée par le *Boston Consulting Group*, elle permet notamment de représenter un portefeuille d'activités, en fonction de la part de marché relative de l'entreprise sur un marché et du taux de croissance de ce marché. Les cercles représentent la taille des DAS en fonction de l'importance du chiffre d'affaires.

Attention

La matrice BCG1 a été conçue pour représenter des DAS mais elle est souvent utilisée pour figurer des produits.

Figure 9.1. La matrice BCG1



Les « **stars** » sont des domaines d'activité à forte croissance et part de marché relative nécessitant des investissements importants jusqu'à ce qu'ils deviennent des « vaches à lait ».

Les « **vaches à lait** » désignent des activités dont la croissance est faible et la part de marché relative élevée. Les vaches à lait permettent de financer les autres domaines d'activité de l'entreprise.

Les « **dilemmes** » désignent des activités dont la part de marché relative est faible, mais qui se trouvent sur des marchés en forte croissance. Elles peuvent devenir dans le meilleur des cas des stars, et dans le pire des cas, des poids morts.

Les « **poids morts** » sont des activités qui ont une faible part de marché relative, sur des marchés qui ne progressent pas.

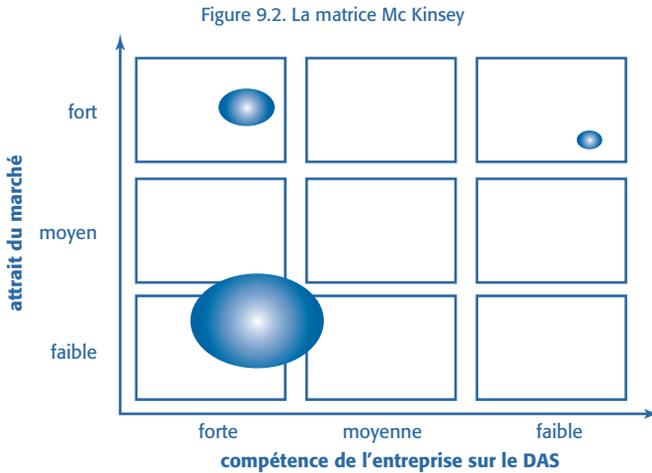
... À retenir ...

Si la matrice BCG1 permet de visualiser un portefeuille, elle comporte aussi des limites. Ainsi, la valeur des taux de croissance à partir desquels l'activité est considérée dans un quadrant ou un autre est parfois délicate à établir.

Les autres outils d'analyse

D'autres outils d'analyse ont été développés pour répondre aux critiques. Par exemple, la **matrice Mc Kinsey** utilise un ensemble de critères pour former un indicateur composite de l'attrait d'un marché, d'une part, et de la force ou de la compétence du DAS, d'autre part.

La taille, le taux de croissance, la profitabilité, l'innovation, les niveaux de prix pratiqués entrent notamment dans les critères d'attractivité d'un marché ou d'un DAS.



Enfin, la **matrice des stratégies de croissance d'Ansoff**, sans se préoccuper de la concurrence existant sur un marché, résume utilement les grandes options à la disposition de l'entreprise.

Figure 9.3. La matrice des stratégies de croissance (matrice d'Ansoff)

marché \ produit	existant	nouveau
	existant	développement de produit
nouveau	développement de marché	diversification

2 La stratégie marketing

A. Un processus qui part du marché

Au sein d'un DAS, la stratégie marketing passe par l'étude du marché, au travers d'une démarche de type SWOT, et aboutit à l'élaboration d'une démarche de segmentation ciblage positionnement (SCP), ainsi qu'à la conception d'un **marketing mix** (déclinant des plans d'action classiquement autour des variables 4 P).

Exemple : les ventes des cosmétiques et produits de toilette pour homme représentent 7,7 % d'un marché global de 382 milliards de dollars et progressent plus vite que le reste du marché des produits de beauté et de soin (+ 7,4 % contre + 5,4 % en 2010). Des marques ciblant les hommes (Clarins Men, L'Oréal Men Expert) ont donc été développées, avec des marketings mix spécifiques.

La stratégie marketing est un processus qui permet d'identifier les **opportunités** sur le marché, de définir une offre concurrentielle en s'adressant à une demande identifiée, de déterminer un plan d'action et des mécanismes de contrôle dans le but d'atteindre les objectifs poursuivis.

... À retenir ...

Au sein d'un même DAS, plusieurs stratégies marketing peuvent être mises en œuvre en fonction des segments de consommateurs visés. À chacune de ces marques correspond un marketing mix spécifique.

B. La quête de l'avantage concurrentiel commercial

L'objectif du **marketing stratégique** est de conférer à l'offre (ou au produit commercialisé) un avantage concurrentiel commercial pour faire en sorte que l'offre soit perçue, par les consommateurs visés, comme délivrant une valeur supérieure aux offres concurrentes présentes sur le marché.

Au sein d'un DAS, le marketing stratégique est concerné par :

- la stratégie de gamme ;
- la stratégie de marque ;
- le souci de dégager un avantage concurrentiel commercial. La mise en œuvre du marketing stratégique implique le dépassement de la notion de portefeuille de produits pour s'intéresser à la notion des relations commerciales « produit-marché/concurrent ». Il est possible de développer un avantage concurrentiel en adoptant le prix bas (ex. : Lidl/Aldi) ou en proposant des éléments justifiant un prix plus élevé pour une offre originale (ex. : Nature & Découvertes).

... À retenir ...

La domination par les coûts, la différenciation et/ou l'une de ces deux options appliquée à un segment du marché (stratégie de focalisation) constituent selon M. Porter des stratégies génériques permettant de développer des avantages concurrentiels durables.

3 La démarche SWOT-SCP

Une stratégie marketing doit s'appuyer sur une analyse approfondie des principaux points forts et faibles de l'entreprise et de son environnement.

Pour conduire cette analyse, il est possible de mener un diagnostic interne servant à identifier les forces et faiblesses de l'entreprise ainsi qu'un diagnostic externe permettant de repérer les opportunités et les menaces de l'environnement.

Ce diagnostic est connu sous l'acronyme SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*) ou analyse FFOM (forces, faiblesses, opportunités et menaces).

A. Le diagnostic interne

Les **forces** correspondent à des facteurs de réussite sur un marché. Les **faiblesses** sont des domaines dans lesquels l'entreprise peut potentiellement rencontrer des difficultés. Le diagnostic interne à l'entreprise se fonde sur un ensemble d'indicateurs (évolution du chiffre d'affaires, résultat net, volume de vente, parts de marché, profils de clients, ressources de l'entreprise, notoriété de l'entreprise et image de marque, qualité du marketing mix en place).

Il s'agit pour l'entreprise de capitaliser sur ses forces existantes et de corriger ses faiblesses.

B. Le diagnostic externe

Le diagnostic externe consiste à repérer les **opportunités** et les **menaces** de l'environnement. Il s'agit d'identifier les tendances favorables pouvant déboucher sur des perspectives de développement de l'entreprise. Les menaces sont des tendances défavorables qui, en l'absence d'une action appropriée, peuvent détériorer la position de l'entreprise sur son marché.

Pour poser un diagnostic externe, on s'appuie sur les éléments d'analyse du macro-environnement et du micro-environnement de l'entreprise.

Figure 9.4. L'analyse SWOT et les stratégies afférentes



D'après Johnson et al. (2005)

C. La démarche SCP

C'est au travers de la démarche de segmentation, ciblage et positionnement (SCP) de l'offre, qui découle de l'analyse SWOT, que la stratégie marketing permet de développer l'**avantage concurrentiel commercial**.

Un **segment** est un ensemble de consommateurs qui consomment d'une façon homogène. Les consommateurs appartenant à un même segment ont des profils voisins et des attentes similaires. Segmenter un marché consiste, sur la base de critères de segmentation, à identifier des segments attractifs.

Attention

Il ne faut pas confondre la segmentation stratégique et la segmentation marketing. La première consiste à identifier des DAS ; la seconde, à identifier des segments homogènes de consommateurs.

Lorsqu'un segment de consommateurs est visé, il devient une cible. Le **ciblage** consiste donc à sélectionner un ou plusieurs segments à servir sur un marché donné.

Enfin, le **positionnement** désigne la place que le produit occupe dans l'esprit des consommateurs du segment visé, par rapport aux offres concurrentes présentes sur le marché.

Trois stratégies sont possibles :

- une stratégie de marketing **indifférencié** ou **marketing de masse** consiste à développer un seul marketing mix pour l'ensemble du marché ;

Exemple : la Ford T, Coca-Cola, le stylo Bic, la crème Nivea sont des exemples de produits dont la stratégie de marketing indifférencié a marqué le succès des débuts. Même si Coca-Cola et Nivea s'adressent aujourd'hui à différents segments de consommateurs.

- une stratégie de marketing **différencié** consiste à développer un marketing mix spécifique pour chacun des segments ciblés par entreprise sur un marché donné ;

Exemple : les marques de cosmétiques du groupe L'Oréal illustrent bien des stratégies de marketing différencié. Le type de peau, l'âge ou encore le sexe sont retenus comme critères de segmentation.

- une stratégie de marketing **concentré** (ou marketing de niche) consiste à développer un marketing spécifique à un seul segment sur un marché donné.

Exemple : L'Ordissimo est un ordinateur personnel, destiné aux « débutants » et à « tous ceux qui ne veulent pas se compliquer la vie avec les ordinateurs ». Le produit se concentre en fait sur le marché des seniors, avec une interface graphique simple et un clavier facile d'utilisation.

APPLICATIONS

QCM

Choisissez, parmi les propositions suivantes, la ou les bonne(s) réponse(s).

9.1. Un DAS correspond à :

- a. la plus petite partie de la segmentation de l'offre.
- b. un ensemble homogène de biens ou services, destinés à satisfaire une demande et un marché spécifiques, des concurrents identifiés sur une aire géographique déterminée.
- c. une chaîne de valeur (même clientèle, même circuit de distribution, même technologie, même concurrent).

9.2. L'objectif du marketing stratégique est de conférer à l'offre :

- a. un avantage concurrentiel qui se traduit par une compétence spécifique et durable qui crée, par son adaptation au marché, les conditions d'une concurrence imparfaite conduisant à une rentabilité supérieure.
- b. un produit, une marque ou un ensemble de produits liés qui répondent à un besoin du marché.
- c. un avantage concurrentiel qui peut être défini comme un ensemble d'attributs, de caractéristiques détenus par un produit ou une marque et qui donne à l'entreprise une supériorité sur ses concurrents immédiats.

9.3. Le diagnostic externe recense :

- a. les forces et les faiblesses de l'entreprise sur son marché.
- b. les atouts et les inconvénients de l'entreprise sur son marché.
- c. les opportunités et les menaces de l'entreprise sur son marché.

9.4. La matrice des stratégies d'Ansoff recense :

- a. les grandes options de croissance à la disposition de l'entreprise.
- b. les principales positions stratégiques des concurrents.
- c. les critères d'attractivité d'un marché.

9.5. La segmentation marketing consiste à :

- a. regrouper les concurrents sur la base des stratégies suivies.
- b. identifier des segments homogènes de consommateurs.
- c. identifier des Domaines d'Activité Stratégiques (DAS).

9.6. Une stratégie de marketing concentré consiste à :

- a. développer un seul marketing mix pour l'ensemble du marché.
- b. développer un marketing à mix spécifique pour chacun des segments ciblés par entreprise sur un marché donné.
- c. développer un marketing spécifique à un seul segment sur un marché donné.

9.7. L'analyse SWOT regroupe :

- a. les forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise.
- b. les styles de vie (*style*), niveaux de revenu (*wages*), orientation culturelle (*o*), et types de consommation (*T*).
- c. *strengths, weaknesses, opportunities and threats*.

9.8. Le positionnement correspond à :

- a. la place recherchée par l'entreprise dans l'univers concurrentiel.
- b. la place que le produit occupe dans l'esprit des consommateurs du segment visé, par rapport aux offres concurrentes présentes sur le marché.
- c. l'ensemble des marques présentes dans l'univers concurrentiel du DAS identifié.

9.9. La matrice Mc Kinsey combine :

- a. deux indicateurs composites évaluant, d'une part, l'attrait d'un marché et, d'autre part, la position de force sur le marché.
- b. profitabilité et position en termes de technologie.
- c. part de marché relative et taux de croissance du marché.

9.10. Michael Porter distingue comme types d'avantage concurrentiel :

- a. l'avantage de coût et l'avantage de différenciation.
- b. l'avantage de coût-volume, l'avantage de différenciation et l'avantage de niche (ou spécialisation).
- c. l'avantage technologique, l'avantage marketing et l'avantage de production.

Exercice 9.1. Construire une matrice BCG

À l'aide des informations ci-dessous, construire une matrice BCG situant les différents DAS de la société Cherry, société agro-alimentaire spécialisée dans l'exploitation des fruits rouges frais.

DAS	CA Cherry	CA Principal concurrent	Croissance (hors inflation)
Fruits rouges surgelés	200	50	3 %
Desserts à base de fruits rouges (crumbles, tiramisus, etc.)	30	60	10 %
Arômes fruits rouges	50	100	0 %
Yaourts aux fruits rouges	60	180	8 %
Glaces aux fruits rouges	100	50	12 %
Restauration collective	40	50	10 %

Exercice 9.2. Distinguer les niveaux stratégiques d'un grand groupe

Pinault Printemps Redoute (PPR) poursuit sa transformation stratégique en un groupe mondial spécialisé dans l'habillement et les accessoires de mode, organisé autour d'un pôle sport & lifestyle d'une part, et d'un pôle luxe, d'autre part.

Tout en préservant l'autonomie de ses marques, PPR met en œuvre une nouvelle organisation qui permettra à ses marques de luxe et de sport & lifestyle de tirer encore davantage profit de la force du groupe.

- Classer dans chacun des deux pôles cités les différentes marques du groupe : Gucci, Fnac, Yves Saint Laurent, Balenciaga, Stella McCartney, Daxon, Boucheron, Puma, Alexander McQueen, Bottega Veneta, Volcom, La Redoute, Vertbaudet.
- Classer les marques de luxe dans les différents DAS identifiés.

CORRIGÉS

QCM

- ✓ b et ✓ c. Le savoir-faire et la technologie sont communs aux activités appartenant à un même DAS.
- ✓ a, ✓ b et ✓ c. Si la réponse b est juste, son énoncé ne permet pas, à lui seul, de construire un avantage concurrentiel, qui est néanmoins au cœur de la démarche stratégique.
- ✓ c. Le diagnostic externe recense les opportunités et menaces présentes dans l'environnement externe de l'entreprise.
- ✓ a. La matrice des stratégies d'Ansoff résume les grandes options de croissance à la disposition de l'entreprise sans se préoccuper de la concurrence.
- ✓ b. Un segment est un ensemble de consommateurs présentant des caractéristiques, des comportements et des attentes similaires.
- ✓ c. Une stratégie de marketing concentré (de niche) consiste à développer un marketing spécifique à une seule cible sur un marché donné.

9.7. ✓ a et ✓ c. L'acronyme SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*) se traduit par « forces, faiblesses, opportunités et menaces ».

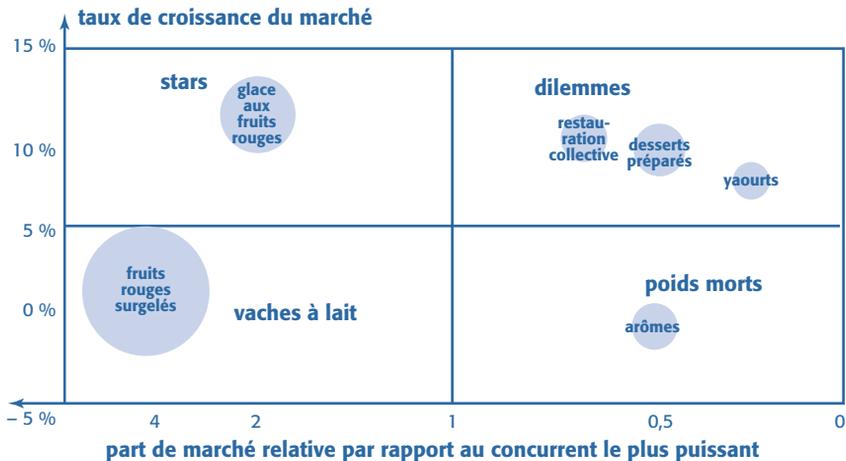
9.8. ✓ b. Le positionnement correspond à la perception du point de vue du consommateur du produit ou de la marque dans son univers concurrentiel.

9.9. ✓ a. La part de marché relative et le taux de croissance du marché sont exploités dans la construction de la matrice BCG.

9.10. ✓ a. Les avantages concurrentiels de coût et de différenciation distingués par M. Porter permettent de distinguer, en fonction du marché visé, trois grandes stratégies : la stratégie coût-volume, de différenciation et de spécialisation.

Exercice 9.1. Construire une matrice BCG

Les différents DAS peuvent être présentés dans une matrice BCG :



Exercice 9.2. Distinguer les niveaux stratégiques d'un grand groupe

a. Répartition des marques dans les pôles

Les différentes marques citées se répartissent entre les deux pôles comme suit :

- pôle luxe : Gucci, Yves Saint Laurent, Balenciaga, Stella McCartney, Boucheron, Alexander McQueen, Bottega Veneta ;
- pôle sport & lifestyle : Volcom, La Redoute, Vertbaudet, Puma, Daxon, Fnac.

b. Classement des marques de luxe

Un DAS correspond à une chaîne de valeur (même clientèle, même circuit de distribution, même technologie, même concurrent).

Les différents DAS à l'intérieur du pôle luxe sont donc : le prêt-à-porter, la maroquinerie, les chaussures, les accessoires et les parfums.

Les différentes marques du groupe peuvent être représentées dans un ou plusieurs de ces DAS si elles proposent des produits de nature différente comme Gucci et YSL.

Marketing

Une collection indispensable pour...

- Acquérir les bases d'une discipline
- Se mettre à niveau
- Réviser et s'entraîner pour les examens

Sommaire

Partie I. Le champ du marketing

Partie II. L'analyse du marché

Partie III. L'approche stratégique

Partie IV. L'approche opérationnelle : le produit, le prix

Partie V. L'approche opérationnelle : la distribution, la commercialisation

Partie VI. L'approche opérationnelle : la communication

Public

- Étudiants des universités (licence, IAE...)
- Étudiants en écoles de management
- Professionnels en formation continue



ISBN : 978-2-311-40044-1



Retrouvez tous les ouvrages sur www.Vuibert.fr

