

MARKETING POUR NON-SPÉCIALISTES

MARKETING POUR NON-SPÉCIALISTES



- ✓ Réaliser un diagnostic marketing
- ✓ Connaître sa cible et mieux se positionner
- ✓ Construire son marketing mix
- ✓ Se démarquer de ses concurrents

Pour contacter l'auteur : mdemurat@gmail.com

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2014

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-071313-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Préface	9
Introduction	13
Les fondamentaux du marketing moderne	15
La définition et les étapes de l'évolution du marketing	16
Les deux approches marketing pour recruter et fidéliser les clients	18
La stratégie marketing	27
Le marketing opérationnel	27
Le processus de gestion	32
Élaborer votre stratégie marketing orientée marché	37
La vision et la mission de la marque	39
Le diagnostic interne et externe	41
Les stratégies, objectifs et priorités en termes d'offre	46
La segmentation, le ciblage et le positionnement marketing	46
La gestion du cycle de vie de l'offre	59
Construire votre stratégie marketing orientée client	65
Pourquoi élaborer une stratégie orientée clients ?	66
La segmentation du portefeuille clients	68
L'analyse de la création de valeur client	73
La capacité de fidélisation des offres	75
Le marketing sensoriel	76
La gestion des cycles de vie du client	78
La construction de la base de données clients	79
Développer des plans d'action avec le mix marketing	85
Bâtir les actions autour du mix marketing	86
Développer les actions autour du mix marketing	86
Créer le plan de communication annuel	89
Communication intégrée = maximum d'impact	93
Élaborer le contenu de la communication	97

Marketing, innovation et créativité	109
Les méthodes marketing et l'innovation	110
Organiser des séances de créativité	110
La particularité de la création d'une offre de services	125
Organiser les études marketing	133
Structurer son plan d'études annuel	134
Connaître les types d'études marketing	134
Structurer l'organisation du marketing	149
Les deux types d'organisation marketing	150
Accompagner le changement marketing dans votre entreprise	155
Êtes-vous prêt pour assumer un rôle marketing?	158
Concevoir la planification marketing	163
Le contenu des plans marketing	164
Le processus de planification marketing	175
Construire les tableaux de bord	177
Quelques conseils pour la présentation de vos plans	179
Conclusion	187
Ressources	188
Index	189

Mode d'emploi

Se poser les bonnes questions : quoi de mieux qu'une situation concrète pour bien débiter !

Savoir construire un tableau de bord

Sélectionner les indicateurs clés de performance

- Reprenez le processus de planification.
- À chaque phase, vous avez énoncé les objectifs.
- Par objectif, identifiez :
 - d'abord les variables d'action,
 - ensuite les indicateurs de plan d'action et de résultat,
 - puis déterminez la liste de diffusion des indicateurs.

Objectifs	Variables d'action	Indicateurs de plan d'action	Indicateurs de résultat	Liste de diffusion

Elaborer le tableau de pilotage marketing

Une fois que vous avez décidé quels indicateurs sont importants vous pouvez commencer à élaborer un tableau de pilotage :

- Visez entre 10 et 15 alertes pour les destinataires de ce tableau de bord. Les autres indicateurs font partie de votre base de données pour expliquer ou approfondir votre analyse.
- Travaillez les alertes de façon visuelle :
 - définissez vos résultats cible
 - identifiez le
 - développez

En pratique

Les trois fonctions de l'organisation du marketing orienté marché

Un **chef de produit** porte la responsabilité d'un produit ou d'une gamme entière. Il assure le développement de sa conception, commercialisation jusqu'à la suppression ou le remplacement. Sa mission est de séduire le client et donc de générer en permanence son profit de calcul. Il :

- élabore la stratégie, fixe les priorités et objectifs et construit les plans d'action du mix marketing ;
- définit le cadre des charges fonctionnel et brève le R&D à partir de l'analyse de nouveaux besoins décelés chez les clients ou prospects ;
- structure un plan d'actions pour optimiser ses ventes avec un plan de publicité, un plan promotionnel, des actions de marketing direct, etc. ;
- coordonne les actions commerciales et de promotion en respectant le budget marketing ;
- détermine ou recommande les conditions de distribution (quantités et prix) et veille leur application sur le terrain ;
- suit les résultats des ventes et met en place des actions correctives si les résultats ne sont pas ou rendent-vous ;
- analyse et élabore le positionnement du produit par rapport à la concurrence.

Un **chef de marque** coordonne les actions de la stratégie à l'opérationnel pour une marque. Souvent il a plusieurs chefs de produits qui dépendent de lui et l'assistent pour le développement des gammes de produits.

Un **chef de segment** est responsable d'un segment marketing, c'est-à-dire un profil de client en termes d'âge et de comportement. Il adopte l'offre à son segment de clientèle. Il est le trait d'union entre le département marketing et les commerciaux. C'est lui qui décide du déploiement des marques et du développement des produits pour la clientèle dont il a la responsabilité. Comme spécialiste du segment, il conseil par cœur les clients. Il peut mieux les comprendre et les défendre en interne. Comme le chef de marque et le chef de produit, il élabore la stratégie et coordonne les plans d'actions pour les clients ciblés.

Dans l'entreprise qui opte pour le marketing orienté marché, le travail est organisé en séquences. Les fonctions de chacun sont définies avec des périmètres clairs et les responsabilités interventionnelles sont fixées. L'organisation est structurée de façon pyramidale. Voir ci-dessous...

Savoir : un encadré technique pour renforcer vos compétences.

En pratique : des sujets de terrain pour que être plus efficace.

Faites le point

- La stratégie marketing orientée marché a comme objectif d'attirer de nouveaux clients vers les offres de la marque.
- Les cinq étapes pour bâtir une stratégie d'offre sont :
 - Étape 1 : définition de la mission et de la vision ;
 - Étape 2 : diagnostic interne et externe ;
 - Étape 3 : définition des objectifs, des priorités et des stratégies de l'offre ;
 - Étape 4 : définition des objectifs et des priorités en termes de stratégie marketing : cible et positionnement ;
 - Étape 5 : élaboration des politiques d'offre dans le mix marketing en cohérence avec la stratégie et création de la valeur pour les clients.
- Il ne faut pas confondre l'avantage concurrentiel et le positionnement marketing.
- Les marchés saturés ont tendance à connaître une bipolarisation des offres : le haut de gamme et low cost se développent tandis que le milieu de gamme perd du terrain.
- Les outils d'analyse permettent de développer votre esprit critique, d'ouvrir la discussion et de confronter les différents points de vue des spécialistes, voire de créer des synergies. Adoptez donc une attitude positive, constructive et spontanée pendant toute la démarche de la planification stratégique.

Sachez prendre du temps pour vous tenir informé au quotidien. Une ou deux fois par an, consacrez un ou deux jours avec vos équipes et vos collègues à l'élaboration un bilan complet et en tirer des conclusions. Structurez votre rencontre et préparez votre analyse pour faire réagir vos interlocuteurs.

Faites le point : en un clin d'œil, la synthèse du chapitre.

4

Développer les plans d'action avec mix marketing

Se poser les bonnes questions

Client, outposts/plateau de formation, gère aujourd'hui trois centres d'activités. Jusqu'à présent, il doit tout seul dans le ville. Le monde des outposts/plateau est en plein boom de nombreux nouveaux centres, filiales de grands groupes, souvent. Client fait donc face à ses nouveaux concurrents qui connaissent bien les vertus du marketing. De plus, il dispose des moyens de communication beaucoup plus importants que lui. Client souhaite rester indépendant. Il aimerait s'approprier des méthodes de marketing opérationnel afin de renforcer son identité propre et montrer sa différenciation. Il doit continuer à attirer de nouveaux clients. Parallèlement, il prévoit de développer de nouvelles offres de services pour ceux qui lui font déjà confiance. C'est un vrai challenge car il n'a pas envie de disparaître comme les nombreux officines indépendants à l'arrivée des franchises. Il se pose donc plusieurs questions :

- Comment gérer les actions autour du mix marketing ?
- Comment développer un plan d'animation annuel pour attirer et fidéliser ?
- Comment augmenter l'impact des campagnes de communication ?
- Comment créer le contenu des messages ?

Se tester

1. La communication est une affaire de gros budget. Sans budget important, il vaut mieux s'abstenir.	vrai	<input type="checkbox"/>	faux	<input type="checkbox"/>
2. Le marketing direct, le mailing, sert avant tout à faire connaître l'entreprise, à créer de la notoriété.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Chaque outil de communication doit être indépendant avec un message unique et adapté ou support.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Un mailing peut être efficace à condition d'avoir une bonne base de données, voire un CRM.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Pour être efficace en communication, il faut s'abord choisir l'outil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. On peut faire autant de campagnes de communication qu'on veut. Ce qui est important est d'être toujours présent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. La communication comportementale permet de comprendre quelles cibles sont attirées par vos produits.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. La storytelling augmente la proximité de la marque et sa mémorisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Reponses : 110

Se tester : avez-vous tout retenu ? Vérifiez que vos connaissances sont acquises.

À VOUS DE JOUER

Le développement de nouveaux clients

Reprenez le cas de Florean. Il a fait son SWOT. Il veut rendre compte qu'aujourd'hui son offre de magazines intéresse beaucoup de ses lecteurs. Il aimerait aller plus loin et développer de nouveaux sujets, de nouveaux thèmes pour les parlers à venir. Il se pose aussi la question comment faire évoluer la charte graphique du magazine Mon jardin et moi.

Il se pose aussi des questions sur les services à développer autour de ses magazines. Pour l'instant il ne vend pas de services. Son chiffre d'affaires n'est réalisé que par la vente de ses magazines.

Il envisage d'organiser une réunion de créativité avec des membres de son équipe marketing et quelques clients fidèles.

Qu'en pensez-vous ? Que feriez-vous ?

Nous conseillons

- Analyser le parcours et l'expérience client, avant, pendant et après l'achat, afin de développer les offres de services qui courent et valent le porteur et son entourage dans leur décision.
- Communiquer ce parcours au client pour lui rendre plus tangible et compréhensible.
- Avant d'organiser une séance de créativité, formuler clairement la problématique et cadrer le travail créatif.
- Vérifier que le groupe est composé 12 personnes maximum, de profils et de personnalités différentes.
- Organiser le rythme de l'animation. Comme Florean n'a pas l'habitude, il peut faire appel à un consultant externe pour animer la réunion avec lui.
- Afin de générer des idées différentes, sélectionner une technique de rupture comme les mots ou bases ou les techniques de Brain.
- Pour créer une offre de services autour de ses magazines, il peut organiser une séance de créativité avec des clients et des prospects autour du concept de la service.
- Pour le lancement, utiliser l'approche du tipping point.

À vous de jouer : saurez-vous dénouer une situation réelle ? Les conseils de l'auteur vous y aideront.

Remerciements

À Valérie, Marc, Maxime et Victor, mes enfants
qui construisent activement le monde de demain.

À Hervé, lecteur patient, pour la qualité de ses remarques
et son soutien inconditionnel.

À Patrick pour sa relecture assidue, ses remarques,
son humour et ses bons conseils.

À tous les dirigeants, entrepreneurs et leurs équipes que j'accompagne
avec toujours autant de plaisir, de passion et de fidélité.

Aux consultants et partenaires pour la richesse de notre travail,
nos échanges et leur soutien.

À Émilie et Judith, pour leur confiance, leur patience
et leurs encouragements.



Préface



Un constat : dans de nombreuses entreprises, le marketing est fort méconnu. Historiquement, les commerciaux demandaient directement à la R&D de développer les produits demandés par les clients ou de copier ceux proposés par les concurrents. L'environnement et la formation de ces équipes étaient souvent très techniques, les commerciaux et les développeurs étant pour la plupart ingénieurs. L'appréciation du marché ne s'établissait que dans son instantanéité, sans aucune perspective de moyen terme et sans analyse des marchés et clients.

Là où précédemment les commerciaux raisonnaient sur l'affaire du moment avec le client, en demandant à la R&D de mettre à disposition les produits souhaités, la mission assignée aujourd'hui au marketing est d'adapter l'entreprise et ses moyens à un environnement plus évolutif, tant au travers du champ concurrentiel qu'au travers des attentes des clients en matière d'information et de service.

Chez Socomec, le métier du marketing s'est donc imposé : nos marchés sont en effet complexes, les clients très exigeants, les investissements industriels lourds et les cycles de développements longs. Nos unités de production doivent être gérées avec une vision moyen terme. Grâce à la mise en place d'une organisation marketing, et à la formation de nos équipes, nous avons pu obtenir nos premiers succès en lançant efficacement de nouvelles offres destinées aux centres de traitement et de stockage des données informatiques, appelés « data centers ». Ces « data centers » ont été choisis comme clientèle cible, parce que nous souhaitions renforcer notre image de spécialiste conforme à notre capacité à apporter des solutions à forte valeur ajoutée. Pour nous, il ne s'agit pas de cibler tous azimuts mais au contraire de cibler la partie du marché sur laquelle nous pouvons être « le premier de la classe » grâce à notre savoir-faire.

L'équipe marketing a réussi ce challenge. En s'approchant de ces « data centers », elle a compris leurs enjeux, leurs attentes et y a adapté nos offres de produits et services. Aujourd'hui nous sommes en mesure de leur faire une proposition d'une valeur ajoutée de spécialiste, là où certains n'apportent qu'une réponse générique et globale. Sur le marché, nous sommes donc, à juste titre, vus comme une entreprise ayant un savoir-faire pointu. Demain, nous souhaitons aller plus loin et devenir le partenaire de certains clients. Notre objectif est de construire avec eux une solution, en amont, c'est-à-dire au moment où ils commencent à réfléchir à un nouveau projet. Récemment, nous avons donc mis en place notre nouvelle organisation marketing qui doit nous aider à nous rapprocher davantage de nos clients. Nous avons créé trois équipes marketing. Chaque équipe est composée de plusieurs spécialistes. Afin de faciliter les échanges et de rendre notre organisation plus agile, nous y avons associé la création d'une plateforme d'échange interne (un réseau intranet de type « Facebook »).

- La première équipe, celle du marketing stratégique, comprend notamment des responsables de segment de marché qui coordonnent la stratégie par segment. Ils analysent le marché et les enjeux stratégiques de nos clients. Ils travaillent sur l'élaboration de notre positionnement différenciant et la création de valeur pour le client. Ils s'efforcent de se mettre « à la place » du client, d'aller au-delà d'une réponse à un simple besoin technique et de lui apporter une solution complète.
- La seconde équipe est celle en charge de la création de l'offre (produits et services). Elle prend le relais suite aux orientations données par la première équipe afin d'apporter les éléments constituant la réponse complète et adaptée aux enjeux des clients. Ils sont spécialisés dans la rédaction des cahiers des charges pour spécifier à la R&D, les caractéristiques techniques requises pour l'élaboration de nouvelles offres. Ils préparent également le lancement commercial de ces nouvelles offres.
- La troisième équipe assure le marketing aval, le marketing opérationnel. Elle a la charge d'appuyer les commerciaux pour promouvoir les offres et renforcer le rapprochement avec nos clients. Elle développe les outils destinés à communiquer autour des offres, outils qui vont de l'argumentation commerciale jusqu'à la communication

digitale. L'expérience du client se forme au travers des outils interactifs sur le web.

La direction marketing comme la direction commerciale sont chez Socomec étroitement liées à la définition de la stratégie de l'entreprise. Les deux participent à l'arbitrage de l'allocation des ressources. Mon rôle de directeur marketing consiste à définir et rendre concret le positionnement différenciant de l'entreprise.

Pour moi, le marketing est en quelque sorte l'équivalent du numéro 10 d'une équipe de football. Le numéro 10 a la vision du jeu et fait les bonnes passes aux attaquants pour marquer les buts, c'est celui qui rend les choses possibles.

Là où beaucoup pensent que seule une bonne équipe commerciale suffit au succès d'une entreprise, il ne faut pas oublier que cette réussite passe aussi par un bon ciblage et une bonne préparation marketing préalable.

Certains perçoivent le marketing comme un métier qui prédit l'avenir au travers d'une boule de cristal. Il faut simplement leur rappeler que pour orienter la sélection des marchés de l'entreprise, le marketing analyse et cible ce qui est le plus concrètement accessible. Puis, le marketing met en œuvre moyens et outils nécessaires à la réussite collective sur le marché choisi.

Je vous souhaite de découvrir avec plaisir ce métier du marketing en tant que non-initié et espère que vous le trouverez, comme moi, passionnant.

Olivier MERMUYS,
directeur marketing, groupe Socomec¹

1. Socomec est une société familiale française qui fabrique en France et dans le monde des produits et services capables d'assurer une alimentation électrique continue et sécurisée. Ses clients sont des gestionnaires ou exploitants de bâtiments tertiaires, industriels ou de collectivités.



Introduction



Tous les jours, je m'aperçois dans mon travail avec les managers qu'il reste beaucoup d'ignorances au sujet du marketing. Pourtant, aujourd'hui, une maîtrise des méthodes et pratiques marketing est essentielle pour assurer la pérennité et le développement des entreprises. Dans ce livre, j'espère combler ces lacunes avec un éclairage nouveau et personnel.

Les méthodes et pratiques marketing ont été créées aux États-Unis pour aider les entreprises à se développer sur les marchés concurrentiels dans lesquels seuls les plus forts gagnent et aucune place n'est laissée aux perdants.

En France, le marketing commence à voir le jour dans les années 1960 avec la création des circuits de la grande distribution dans lesquels les consommateurs, devant une offre pléthorique, choisissent les marques qu'ils connaissent. Sans marque, sans notoriété, il est difficile de trouver un acheteur.

Depuis, d'autres entreprises ont placé le métier du marketing au centre de leurs préoccupations, afin de se différencier et de renforcer leur compétitivité. Avoir des meilleurs produits et services est nécessaire mais n'est plus suffisant pour assurer la croissance et la pérennité de l'entreprise. Aujourd'hui, le marketing est aussi important que l'innovation pour réussir. Le marketing, qui place le client au centre de l'entreprise, s'efforce de l'attirer aussi bien que de le fidéliser. L'état d'esprit marketing est accompagné de méthodes d'analyse et processus de gestion.

Cet ouvrage est destiné aux non-initiés qui souhaitent commencer à faire du marketing ou améliorer la communication avec les responsables marketing dans l'entreprise.

Huit chapitres vous guideront pour aborder sereinement une prise de fonction marketing et/ou un perfectionnement pour mieux répondre aux problématiques récentes identifiées dans le métier du marketing.

Dans le chapitre 1, vous découvrirez l'essentiel des deux approches marketing, celle de la prospection et celle de la fidélisation.

Les chapitres 2 et 3 sont consacrés aux méthodes et pratiques permettant d'élaborer une stratégie.

Le chapitre 4 traite des plans d'action marketing.

Le chapitre 5 aborde le développement et le lancement de nouvelles offres puis le chapitre 6 donne un aperçu des études marketing.

Enfin, les chapitres 7 et 8 vous montrent concrètement comment organiser le métier du marketing et la planification dans l'entreprise.

Dans chaque chapitre, vous découvrirez une entreprise différente, ce qui vous permettra d'avoir un aperçu des fondamentaux dans différents contextes. Ainsi, j'espère vous faciliter la mise en application d'un marketing actualisé directement sur le terrain.

Bonne lecture et j'espère à bientôt !

Marcella DE MURAT

1

Les fondamentaux du marketing moderne

Se poser les bonnes questions

L'entreprise Controlelec est spécialisée dans la conception, la fabrication et l'entretien d'appareillage électrique pour des bâtiments industriels. Le nouveau directeur commercial et marketing souhaite rendre les offres plus cohérentes et renforcer sa position sur le marché. Afin de favoriser les synergies et faciliter les échanges dans l'entreprise, il prévoit dans un premier temps d'instiller dans l'équipe les pratiques marketing et un vocabulaire commun. Tout d'abord, il s'agit d'avoir une vue globale des fondamentaux du marketing. Il tient également à ce que chaque collaborateur s'approprie les méthodes les plus récentes. Il espère ainsi insuffler une véritable culture marketing à son équipe et comprendre avec ses collaborateurs les processus de gestion qui l'accompagnent : chacun devrait être en mesure de répondre aux questions suivantes :

- Qu'est-ce le marketing ?
- Comment les approches marketing ont-elles évolué ?
- Quelles sont les méthodes marketing pour recruter de nouveaux clients ?
- Quelle approche choisir pour fidéliser nos clients actuels ?
- Qu'entend-on par marketing stratégique et opérationnel ?