LA BOÎTE À OUTILS

DU MARKETING

Nathalie Van Laethem
Béatrice Durand-Mégret

DUNOD

Conception de couverture : mokmok.agency

Crédits iconographiques de couverture : Photo de la boîte : © Mega Pixel. Picto 1 : © Yummyphotos Shutterstock.com. Picto 2 : © creative outlet from The Noun Project. Picto 3 : © H Alberto Gongora from The Noun Project.

Crédits iconographiques :

p. 22 : © Icon 54 from The Noun Project. p. 30 et 33 : © Herbert Spencer from The Noun Project. p. 96 : © Fotolia, Trueffelpix. p. 132 : © Ludovic Riffault from The Noun Project.

Mise en page : Belle Page
Traduction des insights : Stanley Hanks

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 1er 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, 2017, 2019 pour la nouvelle présentation

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-080750-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° 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.

Remerciements

Aux personnes qui nous entourent, et principalement :

- Callista, Robin et Dominique ;
- Robin, Monique et Michel ;

À ma co-auteure, pour le partage de nos pratiques et pour notre amitié.

À tous ceux avec qui nous travaillons dans le monde professionnel, et particulièrement : Cegos, notre réseau de consultants experts, nos stagiaires et nos clients.

Aux chercheurs du monde académique, qui nous ont fait confiance et nous ont nourries de leur savoir, en particulier : Olivier Badot, Joel Brée, Pascale Ezan, Jean-François Lemoine, Patrick Nicholson et Régine Vanheems.

À nos éditrices Odile Marion et Julie Robert, et à toute l'équipe éditoriale qui nous ont accompagnées dans ce projet.

Avant-propos

À l'époque de la première édition de cet ouvrage, le marketing relationnel devenait la clé de la différenciation et de l'optimisation des actions des entreprises. Avec la sophistication des bases de données et des systèmes d'information, les responsables marketing ont pu s'approprier cette tendance et affiner cette pratique en renforçant la connaissance client pour gagner en compétitivité.

Lors de la deuxième édition de *La Boîte à outils du responsable marketing*, le digital était en plein essor. Le développement de cette pratique, tant par l'entreprise que par le consommateur, a modifié le paysage du marketing, au travers de nouveaux outils de communication, de distribution et de connaissance client. C'est pourquoi une nouvelle rubrique dédiée au web et à l'usage d'Internet avait été proposée.

Aujourd'hui, à l'adoption du marketing relationnel, s'est ajouté le marketing omnicanal. Les responsables marketing doivent s'approprier les nouvelles techniques digitales permettant d'optimiser la relation avec son client.

Les consommateurs sont partout, tout le temps, au travers de tous les *devices*[1] existants et à venir. Ils ont adopté un comportement ATAWAD (AnyTime, AnyWhere, AnyDevice).

Ils interviennent dans tous les domaines (produit, communication, vente), communiquent entre eux, deviennent experts et plus exigeants. Le pouvoir qu'ils se sont accaparé sur la marque peut être une menace, mais également une opportunité.

C'est pourquoi, dans cette troisième édition, nous proposons de nouvelles rubriques permettant aux responsables marketing d'avoir une vision globale du marketing devenu omnicanal et centré sur le client.

Les enjeux du marketing omnicanal

Les responsables marketing doivent faire face à :

› des marchés en évolution de plus en plus rapide nécessitant une connaissance parfaite de ses concurrents et de ses propres capacités à suivre ces mutations ;

› l'appropriation par le client des techniques digitales qui le rendent de plus en plus acteur, obligeant l'entreprise à avoir une connaissance approfondie du comportement des consommateurs ;

› la multiplication des points de contact avec le client tout au long de son parcours plaçant la fidélisation comme nouvel enjeu de la compétitivité ;

› l'apparition récurrente de nouveaux moyens d'accès du client à la sphère marchande qui complexifie la gestion homogène des canaux réels et des canaux virtuels entre eux ;

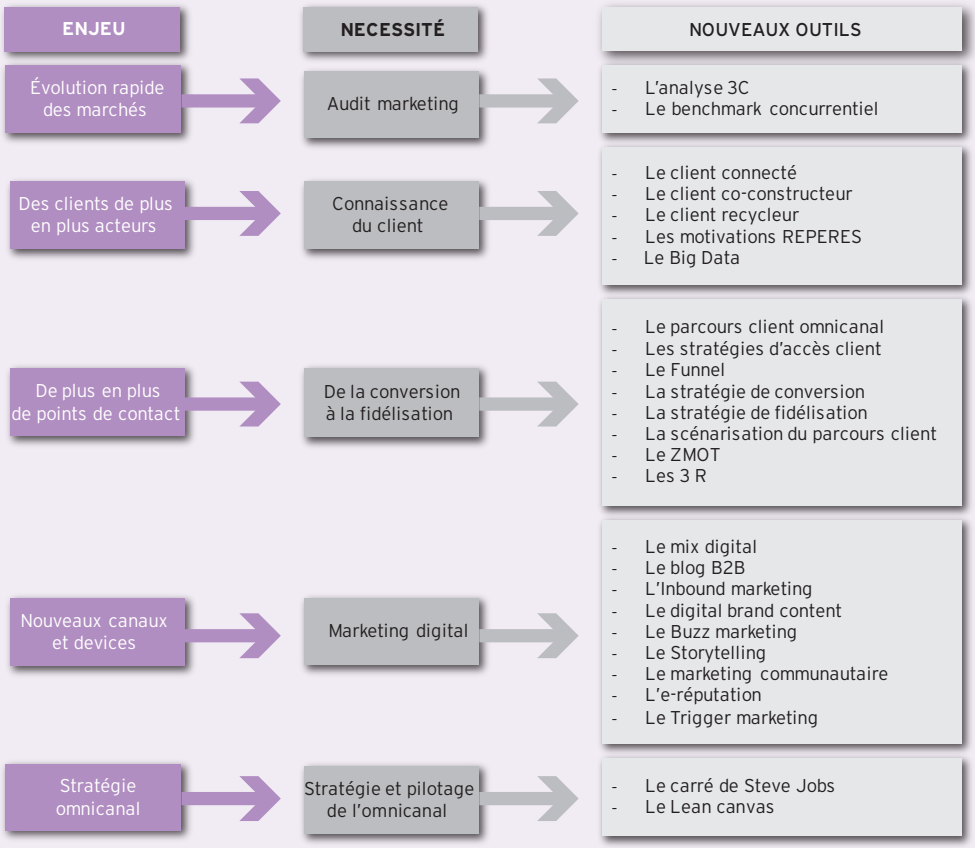
› un enjeu omnicanal donnant place à une nouvelle manière de penser sa stratégie.

1 Supports.

Les solutions apportées

La Boîte à outils du responsable marketing omnicanal répond aux besoins des directions et services marketing en proposant 68 outils, prêts à l'utilisation. Tout en reprenant les fondamentaux, cet ouvrage propose au responsable marketing, pour chaque enjeu, les outils et méthodes lui permettant de renforcer sa pratique dans un contexte omnicanal.

LES NOUVEAUX OUTILS DU RESPONSABLE MARKETING OMNICANAL



Sommaire

Remerciements 3
Avant-propos 4

Dossier 1 L'audit marketing 10
- **Outil 1** La démarche marketing 12
- **Outil 2** L'étude de marché 14
- **Outil 3** PESTEL 18
- **Outil 4** L'analyse 3C 20
- **Outil 5** Le benchmark concurrentiel 22
- **Outil 6** La check-list des faits internes 24
- **Outil 7** L'analyse SWOT 26

Dossier 2 La connaissance des clients 28
- **Outil 8** Le client connecté 30
- **Outil 9** Le client co-constructeur 34
- **Outil 10** Le client recycleur 36
- **Outil 11** Les motivations REPERES 38
- **Outil 12** Le processus de décision 42
- **Outil 13** La démarche ethnomarketing 44
- **Outil 14** La courbe d'adoption des produits nouveaux 46
- **Outil 15** Le Big Data 50

Dossier 3 Stratégie et segmentation client 52
- **Outil 16** L'arbre de segmentation 54
- **Outil 17** La cartographie des critères de segmentation 58
- **Outil 18** La segmentation par la valeur 62
- **Outil 19** Le carré opérationnel© 64
- **Outil 20** La grille multicanal 66
- **Outil 21** Le ciblage 68
- **Outil 22** La méthode IAC 70
- **Outil 23** Le scoring prédictif 74
- **Outil 24** Le modèle IPO/IPR 78
- **Outil 25** Le modèle RADAR 80

Dossier 4 De la conversion à la fidélisation du client 84
- **Outil 26** Le parcours client omnicanal 86
- **Outil 27** Les stratégies d'accès au client 88
- **Outil 28** Le Funnel 90
- **Outil 29** Le cycle de vie client 92
- **Outil 30** La stratégie de conversion 94
- **Outil 31** La stratégie de fidélisation 96
- **Outil 32** La scénarisation du parcours client 98
- **Outil 33** Le ZMOT 100
- **Outil 34** Les 3 R 102

Dossier 5 Le marketing digital 104
Outil 35 La cartographie du Web 106
Outil 36 Le Mix-Digital 108
Outil 37 Les 10 étapes de la veille sur le Web 112
Outil 38 Le blog B2B 114
Outil 39 La stratégie de référencement 118
Outil 40 Le social media marketing 122
Outil 41 L'Inbound marketing 124
Outil 42 Le Digital Brand Content 126
Outil 43 Le Buzz marketing 130
Outil 44 Le Storytelling 132
Outil 45 Le marketing communautaire 134
Outil 46 L'e-réputation 136
Outil 47 Le Trigger marketing 138

Dossier 6 Marketing stratégique et pilotage 140
Outil 48 La stratégie du Bottom of Pyramide 142
Outil 49 La stratégie de l'Océan bleu 144
Outil 50 La matrice BCG 146
Outil 51 La matrice d'Ansoff 150
Outil 52 Le carré de Steve Jobs 152
Outil 53 L'analyse du gap 154
Outil 54 Trois méthodes de prévision 156
Outil 55 La méthode de fixation d'objectifs 158
Outil 56 Le plan marketing 160
Outil 57 Le Lean Canvas 162

Dossier 7 Innovation et politique de l'offre 166
Outil 58 La matrice attentes-satisfaction 168
Outil 59 La méthode de positionnement 172
Outil 60 Le positionnement concurrentiel 174
Outil 61 Le Mix-marketing 176
Outil 62 L'innovation valeur 180
Outil 63 Le cycle de vie du produit 182
Outil 64 Le produit global 186
Outil 65 La matrice des valeurs croisées© 188
Outil 66 Le marketing des services : Servqual© 192
Outil 67 Le marketing high-tech : portail d'innovation 194
Outil 68 Le marketing industriel 196

Bibliographie 200

La Boîte à outils, mode d'emploi

Les outils sont classés par dossier

DOSSIER 4

DE LA CONVERSION À LA FIDÉLISATION DU CLIENT

Au-delà de la transaction, la consommation est de plus en plus à considérer comme un processus de production d'expérience plus ou moins gratifiante pour le consommateur.
Marc Filser

A CHAQUE ÉTAPE

CONNAITRE Quels outils de relation sont mobilisés Quel contact avec qui (marque, concurrence, autres consommateurs) Quel besoin Quelles attentes	Adapter
SAVOIR OFFRIR Les produits et services qu'il faut (adaptés aux attentes et besoins) Quand il faut (au bon moment) Là où il faut (par le bon canal)	Pertinence
SAVOIR COMMUNIQUER Les messages qu'il faut (adaptés aux attentes et besoins) Quand il faut (au bon moment) Là où il faut (par le bon canal)	Homogénéité
FACILITER L'ECHANGE Avec la marque : accès à l'information selon l'étape (réassurance, prix, suivi de livraison, conseil d'utilisation...) Avec les autres consommateurs : faciliter la diffusion des valeurs et bénéfices du produit ou de la marque	Reliance

Qu'il s'agisse de conquête ou de fidélisation, l'enjeu des marques est d'optimiser leur stratégie de manière à capter le plus grand nombre de clients et de les garder le plus longtemps possible. Alors que la concurrence ne cesse de croître et que le client est de plus en plus zappeur, le marketing transactionnel n'est plus de mise. L'un des outils d'efficacité des investissements en marketing consiste à produire une expérience qui captera, puis conservera le client. Pour créer (ou co-créer) une expérience gratifiante pour le client, il faut le connaître afin d'adapter au mieux ses offres et sa communication. Alors que les points de contact avec le client se démultiplient, chaque opportunité d'interaction

doit être repérée et analysée, tout au long de la relation entretenue entre la marque et le client. Savoir adapter son marketing selon les différentes étapes qui jalonnent le parcours client est la clé d'une expérience réussie au travers d'une relation fructueuse pour le client comme pour la marque.

Un parcours client de plus en plus complexe et délicat à gérer

L'adoption des technologies digitales a mené à une complexification du parcours client. Il communique avec la marque, mais également avec d'autres consommateurs. Ses besoins sont éclairés par une connaissance accrue de l'offre facilement accessible sur la toile. Ses attentes sont de plus en plus exigeantes, la concurrence participant à la surenchère d'offres et de services associés pour se différencier. Alors que le client déambule entre les différents canaux tout au long de son parcours, il utilise de multiples moyens d'accès à la sphère marchande qu'il convient de repérer et de mobiliser pour lui répondre de la manière la plus pertinente, à chaque instant, et en temps réel.

Optimiser l'expérience client omnicanal

Si l'expérience client résulte de ces différents facteurs hétérogènes elle doit toutefois être homogène et adaptée à chaque client pour fluidifier le parcours client et éviter tout abandon au cours de la relation.
C'est pourquoi il est nécessaire de repérer les étapes principales du parcours client selon l'activité de l'entreprise et ses objectifs puis de les analyser sous différents angles. Au-delà de la connaissance du profil du client (CRM), la nature de ses contacts, de ses besoins et de ses attentes permet de produire une expérience bénéfique au travers de l'offre, du message, et de la relation.

LES OUTILS

26 Le parcours client omnicanal 86
27 Les stratégies d'accès au client 88
28 Le funnel .....
29 Le cycle de vie client .....
30 La stratégie de conversion .....
31 La stratégie de fidélisation 96
32 L'Omnarisation du parcours client 98
33 Le [illegible] 100
34 Les 3 V 102

L'intérêt de la thématique vu par un expert

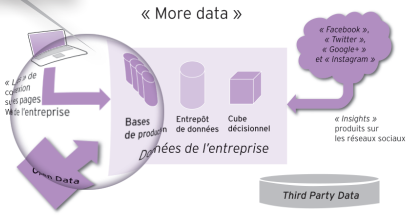
Un menu déroulant des outils

OUTIL 15

Le Big Data

LES QUATRE SOURCES DU BIG DATA

« More data »



Source : Jean Petion, Le Web et communication digitale, 2016.

En résumé

Le Big Data, ou « Grandes données », désigne des volumes de données illimité, avec des réponses en temps réel, une personnalisation accrue et un potentiel de passer d'une analyse descriptive à une analyse prédictive, voire de reporting, grâce à l'agrégation de nombreuses sources d'informations. Ces données sont modélisées sur plusieurs dimensions, sous forme de « cubes décisionnels » ou hyper cube, comme le modèle OLAP. Ainsi, peuvent être pris en compte plusieurs axes d'analyse : temporel, géographique, catégories de produits, segmentation client...

Insight

Big Data is a term that stands for unlimited quantities of data, responses in real time, enhanced personalization, and an as yet unexhausted marketing potential. By relying on a mass of information structured so as to make the transactions. Big Data opens to predictive analytics. The data is multidimensional across several dimensions in the form of multidimensional cubes or hypercubes (OLAP cubes). One can thus simultaneously take several analysis parameters into account: temporal, geographical, product category, customer segments, etc.

L'outil en synthèse

L'essentiel en anglais

La représentation visuelle de l'outil

OUTIL 15

Une signalétique claire

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Face à l'explosion du volume d'informations, le Big Data vise à proposer aux responsables marketing, une alternative aux solutions traditionnelles d'analyse, avec un champ d'exploration plus large.

Contexte

Gartner proposait en 2012 la règle des **3V** illustrant l'utilisation du Big Data : un **V**olume de données important à traiter, une grande **V**ariété d'informations issues de plusieurs sources, structurées, non structurées, Open..., avec un certain degré de **V**élocité à atteindre. Les responsables marketing soumis à ces trois exigences ont tout intérêt à explorer ses possibilités.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Utiliser le Big Data nécessite d'intégrer des données dans le Système d'Informations marketing, qui sont de quatre sources différentes :

1. **Les logs issus du trafic sur votre site Web.** Ce sont les données issues des *trackers* postés sur les différentes pages du site et qui permettent d'analyser le parcours de navigation de l'internaute. C'est aussi l'analyse du chemin vers votre site *via* les moteurs de recherche, annuaires... Google Analytics est la solution d'analyse la plus connue.
2. **Les insights des médias sociaux.** Il s'agit du contenu et des mesures de l'e-réputation sur les médias sociaux : commentaires, *likes*, tweets et retweets. Hootsuite est une des solutions de mesure parmi les plus connues.
3. **Les « third party data ».** Ce sont les données sur les internautes récoltées via des formulaires ou des cookies. Parmi les acteurs du domaine : Bluekai, Exelate.
4. **L'Open data.** Ce sont les données ouvertes et réutilisables ; elles sont encore peu nombreuses. Il est conseillé d'en suivre l'évolution sur les sites de référence : www.data.gouv.fr et www.data-publica.com.

Méthodologie et conseils

Le Big Data transforme en profondeur le marketing par une vue à 360° des clients et une analyse des comportements de consommation à très grande échelle. Le Big Data permet de consolider de larges ensembles de données dont notamment :

› Informations sur le client stockées dans le Système d'Information marketing : historique de données...

› Segmentation des clients, parcours omnicanal et historique de la relation.

› Comportements d'achat avec détail des commandes, fréquence, canaux...

› Enquêtes de satisfaction, réseaux sociaux publics, niveau d'engagement (parrainages, commentaires...).

Par exemple, Amazon utilise des données de navigation en provenance de Facebook, Twitter, Google, etc. pour affiner son ciblage et mieux connaître les centres d'intérêts de ses clients.

Les relances automatisées en marketing Automation) utilisent aussi le par l'intermédiaire de DMP (Data Management Platforms). Ainsi, les distributeurs pour mieux intégrer le multicanal d'analyse du parcours client. ■

Les apports de l'outil et ses limites

Avantages

- Permet une analyse plus en plus fine de ses prospects et clients à grande échelle en temps réel.
- Facilite un Marketing automatisé avec des campagnes bien ciblées.

Points à prendre

- Nécessité de prioriser les solutions techniques les plus adaptées à ses besoins.

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 25

Le modèle RADAR

Comment cibler plus efficace ?

L'objectif [illegible] segmentation client [illegible] « découper » le portefeuille clients et aspects en segments homogènes :

- en valeur
- par besoin

Le ciblage [illegible] décision [illegible] se traduit non pas [illegible] qui ne s'adressent à qui s'adressent décision : « Quelle action plus spécifique pour quel type de client ? ».

Le type de lutte concurrentielle consistant à essayer d'augmenter le taux de nourriture d'une marque est particulièrement approprié dans les cas où la plupart des clients de cette marque sont mixtes. On rencontre cette problématique autant en B to C qu'en B to B.

Objectif final : la satisfaction client

Des études récentes ont en effet révélé le lien entre des relations stables et durables avec le client et la rentabilité de l'entreprise. Selon Reichheld, dans certains secteurs, une amélioration du taux de fidélité se traduit par un doublement de la marge.

La fidélité ne peut exister sans la satisfaction, elle-même à l'origine de l'attitude favorable qui va déclencher le réachat. Cet objectif de satisfaction peut être utilisé aussi bien en B to B qu'en B to C. Dans la version 2000 de la norme ISO 9001, la relation avec le client ne se résume plus simplement à vendre des produits ou des services de qualité, à gérer les réclamations ou à fournir un SAV performant ; elle exige la mise en place d'un véritable dispositif de mesure de la satisfaction client.

Dans cette optique la segmentation par la valeur et par les besoins client permet d'atteindre des objectifs de satisfaction.

[illegible] segmentation [illegible] client : elle permet de [illegible] n'exclut aucun [illegible] à chacun selon le segment auquel [illegible] appartient, la réponse à ses besoins, tout en servant la logique de l'entreprise. RADAR permet de satisfaire la recherche des deux objectifs du marketing client : la satisfaction client [illegible] la valeur client.

Un approfondissement pour être plus opérationnel

L'indispensable

OUTIL 25

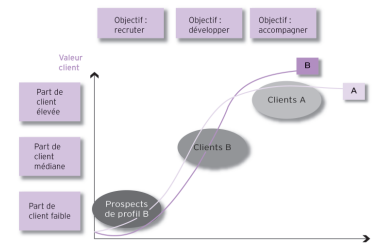
Un cas pratique commenté

CAS Une entreprise de secteur B to B

Après analyse de son portefeuille client, cette entreprise, qui a pour clients des PME de toutes tailles, a déterminé quatre profils de clients :

› Les clients de type A sont [illegible] qui se fournissent quasi à 100 % chez [illegible] fournisseurs mais qui arrivent à maturité aujourd'hui.

› Les clients de type B sont des PME qui ne consacrent qu'une partie de leurs achats à l'entreprise.



Lire la figure

La valeur client est exprimée en part de client (taux de nourriture), c'est-à-dire la part que le client détient en fonction de son potentiel.

Les clients de profil A détiennent une part de client élevée, qui correspond à quasiment 100 % de leur potentiel. Mais la courbe A montre l'arrivée à maturité de ce potentiel dans le portefeuille clients de l'entreprise.

Les clients de profil B détiennent une part de client légèrement au-dessus de la médiane : il y a un potentiel que l'entreprise peut développer. Ce potentiel est décrit par la courbe B qui en montre le développement possible. ■

© Dunod - Toute reproduction non autorisée est un délit.

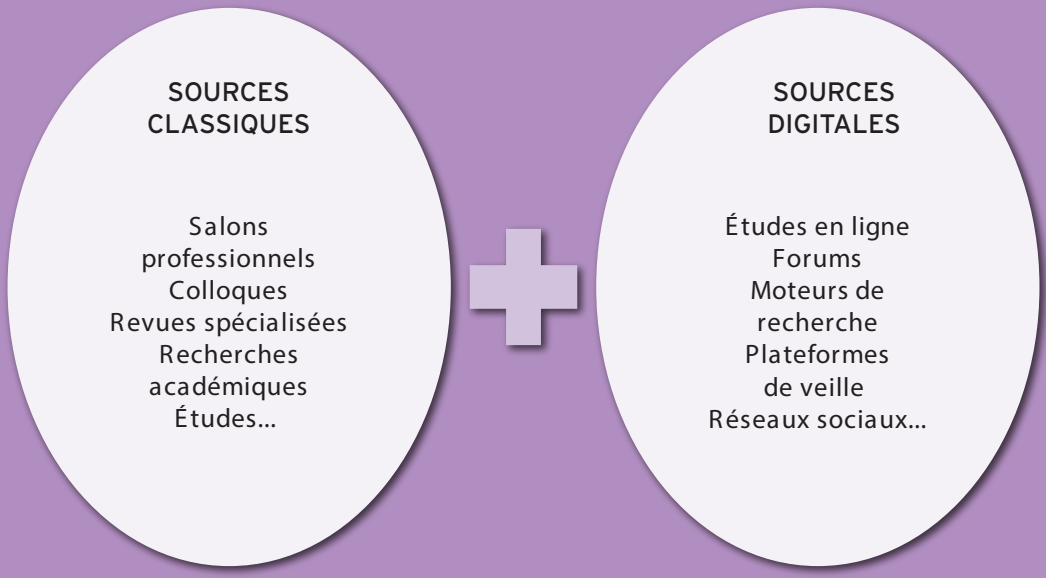
DOSSIER

1 L'AUDIT MARKETING

Le marketing global consiste à prendre en compte la dimension totale des activités humaines qui s'exercent dans un cadre organisé.
Hoflack et Dubois

L'analyse de l'entreprise et de ce qui l'entoure est la première étape de la démarche marketing. Sans elle, il est impossible de connaître les enjeux de l'entreprise, et d'anticiper les évolutions du marché, clés de la pérennité de l'entreprise.
Au-delà des sources classiques (études, résultats de recherches académiques, salons, rapports et analyses de syndicats professionnels...) Internet devient un moyen de structurer son analyse avec des outils tels que des plateformes de gestion de l'information comme Netvibes ou Sindup.

Des sources d'informations classiques aux sources digitales



Les composantes de l'audit marketing

› **L'analyse du marché :** elle consiste à analyser un marché ou un segment, défini géographiquement : la concurrence, la distribution, les prescripteurs, les consommateurs actuels et potentiels, le volume et les prévisions de développement du marché.

› **L'analyse de l'environnement :** ce sont les courants qui influencent de manière directe ou indirecte le marché, comme par exemple, l'évolution technologique, les lois et réglementation.
› **L'analyse interne :** elle consiste à analyser tous les faits internes à l'entreprise, tout ce qui a trait au Mix-marketing, à l'image de la marque, à la relation client, mais aussi à la capacité financière de l'entreprise, la motivation des équipes…

Le système d'information marketing (SIM)

Pour mener à bien un audit complet, il est nécessaire de se doter d'un SIM complet (système d'information marketing).

Sources	Types de données marketing	
	Obtenues en continu	Obtenues sur demande
Sources secondaires internes	– Rapports et analyses des ventes. – Baromètres qualité et satisfaction client. – Statistiques financières.	– Analyse clients gagnés/clients perdus. – Segmentation clients et prospects. – Tous tris spécifiques de la base de données marketing.
Sources secondaires externes	– Études parues dans les revues professionnelles. – Panels. – Statistiques professionnelles ou institutionnelles.	– Souscription. – Achats d'études spécifiques. – Veille sur axe de surveillance.
Sources primaires	– Panels de clients. – Analyse systématique auprès des clients et prospects.	– Études de marché ad hoc, qualitatives ou quantitatives. – Opinions d'experts. – Écoute clients.

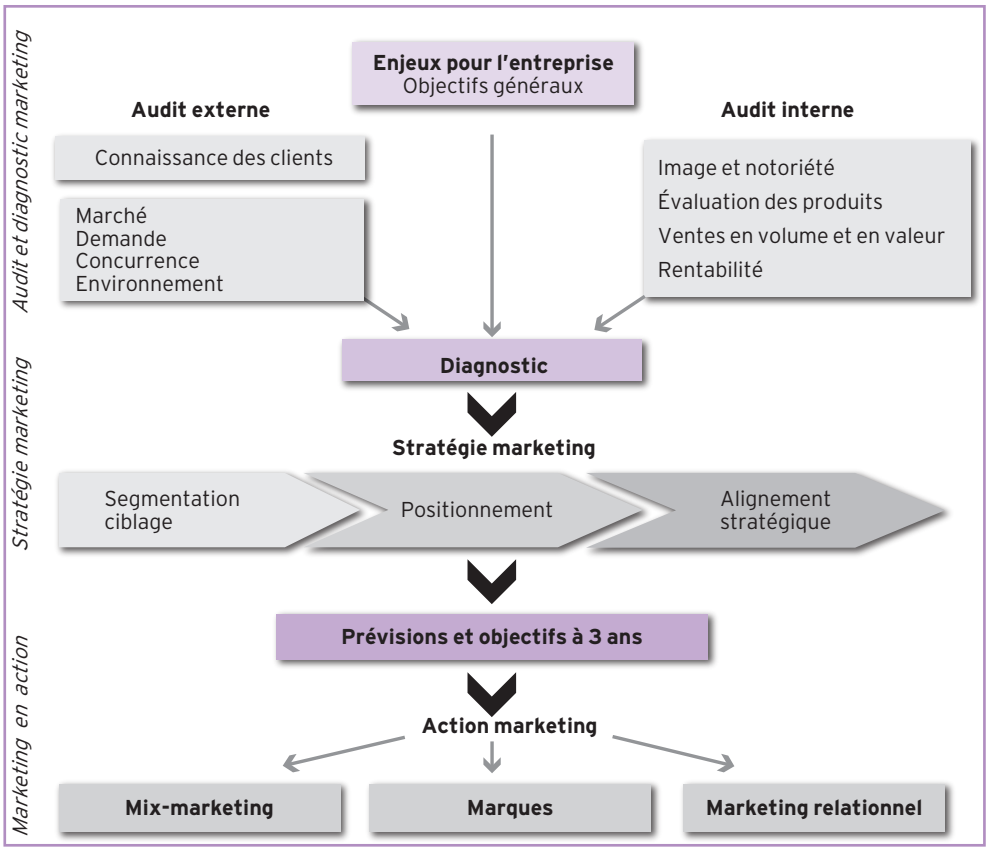
LES OUTILS

1 La démarche marketing....12
2 L'étude de marché....14
3 PESTEL....18
4 L'analyse 3C....20
5 Le benchmark concurrentiel....22
6 La check-list des faits internes....24
7 L'analyse SWOT....26

OUTIL 1

La démarche marketing

LES COMPOSANTES DE LA DÉMARCHE MARKETING



En résumé

Quel que soit le domaine d'activité de l'entreprise, le processus d'analyse et de réflexion du responsable marketing suit la même logique. À partir de l'enjeu de l'entreprise, la première étape de la démarche marketing consiste à effectuer une analyse : c'est le marketing d'études. C'est au travers des résultats de l'analyse externe qu'une étude interne pertinente peut être menée. À partir du diagnostic qui en découle, l'étape du marketing stratégique peut être effectuée, en fixant des objectifs précis. Seulement alors, le manager peut travailler sur le marketing opérationnel, c'est-à-dire les actions à mener.

Insight

Regardless of the company's domain of activity, the marketing manager's analysis and reflection methodology always follow the same logic. Using the company's key issues as a point of departure, the first step in a marketing plan is to carry out an in-depth analysis through a series of studies. Once we have obtained the results from external analysis, we can carry out a relevant internal study. Its diagnostic leads us to the next step: strategic marketing with precise goals. Only then can we enter the operational marketing phase, in which we start to apply all the concrete actions that need to be adopted.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cette méthode est indispensable à toute réflexion marketing. Elle assure l'objectivité et la pertinence des opérations menées. Partir des actions sans avoir précisément vérifié qu'elles constituent la seule manière de répondre à l'enjeu de l'entreprise la mènerait à une perte d'efficacité, de clients et donc de chiffre d'affaires.

Contexte

À l'heure où la concurrence se mondialise et où la fidélisation est une priorité, l'observation d'une démarche construite est incontournable. Connaître l'attractivité d'un marché et la capacité de l'entreprise à s'y investir assure l'anticipation, clé de pérennité des activités dans un monde qui évolue à grande vitesse.

Comment l'utiliser ?

Étapes

1. **Définir l'enjeu** : Il s'agit des objectifs généraux de l'entreprise qui doivent assurer sa pérennité. Conquérir un nouveau marché, se centrer sur l'augmentation du panier moyen, améliorer la marge…

2. **Effectuer l'analyse externe.** En commençant par l'environnement, puis le marché, la demande, et la concurrence. Elle doit permettre d'avoir une photographie des opportunités ou menaces du marché dans lequel l'entreprise se situe ou veut se positionner.

3. **Effectuer l'analyse interne.** Elle porte sur la position de l'entreprise sur le marché, son offre, ses clients et sa capacité à investir. C'est à partir de cette analyse que les forces ou faiblesses de l'entreprise pour saisir une opportunité ou contrecarrer des menaces seront identifiées.

4. **Établir le diagnostic**. La matrice SWOT est le plus souvent utilisée pour répertorier clairement les facteurs principaux issus de l'analyse.

5. **Définir les objectifs.** Selon les forces et les faiblesses capables d'endiguer les menaces ou de saisir une opportunité, les objectifs de vente, par exemple, seront plus ou moins élevés.

6. **L'étape stratégique** consiste à segmenter et déterminer la cible à privilégier. En approfondissant ses connaissances sur cette cible, le positionnement pourra alors être défini.

7. **Les actions opérationnelles à mener.** La gestion de l'offre, le dispositif de communication et de distribution ainsi que la fixation du prix de vente. Le travail sur la marque et la relation client sont des processus qui entrent également dans la partie opérationnelle de la démarche marketing.

Méthodologie et conseils

Travailler en collaboration avec les autres services (commercial, SAV, production, achat…) pour évaluer l'externe autant que les solutions possibles.

S'il n'est pas recommandé de modifier sa stratégie trop souvent, ce travail permet d'apporter des actions correctives, d'actualiser ses objectifs et surtout de ne pas subir un changement fondamental qui nous aurait échappé.

La démarche marketing, incontournable pour anticiper les changements et assurer des actions efficaces.

Avantages

- En partant d'informations couvrant un large spectre, ce processus en entonnoir permet d'assurer les actions les plus pertinentes et les plus efficaces.

Précautions à prendre

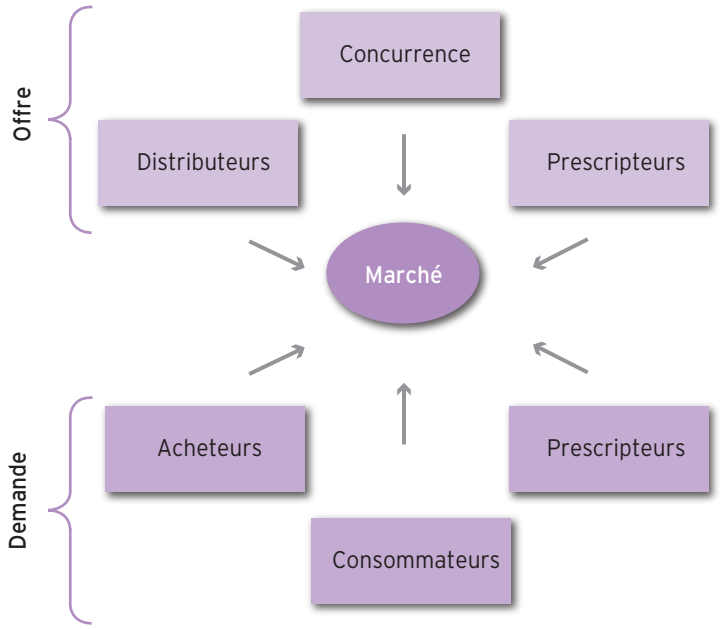
- Ne pas brûler d'étapes, au risque de ne pas répondre à l'enjeu et proposer des actions en dehors d'un alignement stratégique défini par l'enjeu et le diagnostic.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 2

L'étude de marché

LES COMPOSANTES ESSENTIELLES DU MARCHÉ



En résumé

L'étude du marché se fait sur quatre niveaux externes à l'entreprise. Pour chacun, les questions à se poser peuvent se résumer ainsi : qui/quoi/combien/comment ?

- **Concurrence :** qui sont-ils ? Quelles sont leur offre, leur stratégie, leur part de marché, leurs capacités d'investissement et d'innovation ?
- **Circuits de distribution :** quels types de circuit de distribution ? Intégrés ou non ? Combien sont-ils ? Y a-t-il concentration géographique ou grande couverture ?
- **Le marché :** de quel segment s'agit-il ? Quelle est sa valeur ajoutée ? Quel est le chiffre d'affaires et le volume ? Quelles sont son évolution et ses tendances ?
- **Les consommateurs :** qui sont-ils ? Quel est leur profil (prospects/clients) ? Combien sont-ils ? Quel est leur processus de décision, la fréquence de leurs achats ?

Insight

The market study is done at 4 different external levels of the company. At each level, the questions to be asked are who/what/how much/how.

- ***Competition :*** *Who is it ? What are its offer, its strategy, its share of market, its capacities of investment and innovation ?*
- ***Distribution networks :*** *Which types of distribution network are they using ? Integrated circuits or not ? A few big distributors or many small distributors ? Is there a geographical concentration or wide coverage ?*
- ***The market :*** *Which segment ? What is its added value ? What are the turnover and the volume ? How is it changing, and what are its trends ?*
- ***The consumers :*** *Who are they ? What are their profiles (prospects/customers) ? How much ? What is their decision process, the frequency of their purchases ?*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif de l'étude d'un marché consiste à se faire une idée précise sur ses intervenants, les habitudes spécifiques et ses perspectives.

Elle permet également de comprendre et d'anticiper les conséquences de son évolution (baisse de chiffre d'affaires/augmentation de la demande).

Contexte

L'étude de marché est à réaliser lors de l'analyse d'un nouveau marché potentiel, d'une diversification. Elle est mise à jour régulièrement par une veille active ou par des études ponctuelles. C'est une étape indispensable pour décider :

- de l'offre ;
- des actions commerciales à mener ;
- des objectifs réalisables ;
- de la communication à prévoir.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Une fois le marché défini et retenu, notamment grâce à la segmentation et aux modèles d'analyse stratégique, il convient de procéder à son analyse détaillée :

- le marché global : « Quelle est sa taille actuelle et potentielle, en chiffre d'affaires, en volume, en taux de marge moyenne, en taux d'évolution ? » ;
- la concurrence : c'est seulement à partir de là que l'étude consommateurs aura un sens et permettra de déterminer les attentes non servies par la concurrence ;
- les circuits de distribution utilisés et potentiels : leur étude permet d'obtenir la meilleure diffusion possible du produit ;
- les consommateurs : selon l'offre existante et celle que l'entreprise se propose d'initier, on cherche à connaître « où est la part de consommateurs actuels et potentiels et dans quelle proportion ? Qui sont ces clients : acheteurs fréquents, à fort pouvoir d'achat… ? Quelles sont leurs habitudes et leurs attentes ? Leurs freins au changement, leur taux de fidélité à une marque, le taux d'implication ? Ces clients sont-ils accessibles, très divers, faciles à toucher… ? »

L'étude de marché est indispensable pour apprécier le potentiel d'une nouvelle activité (produit/service) d'une entreprise.

Méthodologie et conseils

Selon le marché étudié et l'étape à laquelle on se trouve, différents types d'études sont envisageables :

- les statistiques des syndicats professionnels aident à cerner le marché et les intervenants ;
- les études *ad hoc*, coûteuses car personnalisées, sont réalisées par des sociétés de conseil ;
- les enquêtes omnibus, moins coûteuses, permettent de mutualiser les questions de différents intervenants du marché qui partagent les informations obtenues ;
- le panel permet de questionner un échantillon représentatif de la cible sur des questions qualitatives et quantitatives ;
- lorsque cela est possible, le lancement d'un produit sur un marché test (géographique) permet d'optimiser le lancement à l'échelle nationale ou internationale

Avantages

- L'étude de marché est le préalable incontournable de tout lancement de produit ou réorientation d'une marque face à l'évolution d'un marché.
- Elle permet de cerner le potentiel de chaque hypothèse et de décider du positionnement produit.

Précautions à prendre

- Ne pas négliger la tendance du marché au travers d'analyses prospectives.
- Renforcer la valeur de l'étude grâce aux éléments chiffrés et objectifs.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

SUITE OUTIL 2 →

OUTIL 2

L'étude de marché

Comment être plus efficace ?

Une étude de marché consiste à savoir : que va-t-on vendre, pourquoi, à qui, pour quel besoin et comment.

L'analyse globale du marché

Les éléments complémentaires à l'analyse du marché global sont les réponses aux questions suivantes : quelles sont les évolutions technologiques à court, moyen et long terme ? Peut-on prévoir l'arrivée de concurrents externes, de produits de substitution ? Quelle est la courbe de vie du marché (en croissance/mature…) ? Combien d'intervenants le servent ?

Selon le marché étudié, des critères peuvent différer : saisonnalité du produit, courbe de vie du marché (récent, mature, en déclin).

Il convient aussi de vérifier que le marché étudié n'est pas à la veille d'une évolution importante : évolution technologique ou émergence d'un produit de substitution…

L'analyse de la concurrence

L'analyse de la concurrence permet de déterminer quelles spécificités et à quel prix notre produit peut apporter une valeur ajoutée au potentiel de consommateurs. Elle nous donne les clés pour émerger face à l'offre concurrente.

Pour chaque concurrent, il faut étudier sa place et son potentiel sur le marché : part de marché, taux de pénétration par cible, bénéfices, capacité financière et capacité à réagir.

Il faut également étudier son Mix-marketing : son offre, son concept, son positionnement prix, son mode de distribution.

L'analyse de la distribution

L'étude du mode de distribution permet de prévoir ses volumes, ses actions commerciales, sa marge, sa logistique… D'autres analyses peuvent être conduites, répondant aux questions : quelle est l'image des concurrents auprès des distributeurs par rapport à celle de l'entreprise ? Quelle est la capacité et/ou la force de négociation selon le nombre de produits qui leur est destiné ?

L'analyse de la prescription

Les prescripteurs varient selon les marchés ; ce sont des personnes influentes sur l'acte de consommation. Citons les architectes, médecins, personnalités importantes notamment au sein des institutions professionnelles, certains organismes publics, les journalistes, personnalités en vue telles qu'artistes ou sportifs de haut niveau.

L'analyse des consommateurs

L'analyse des consommateurs, actifs ou potentiels, permet de connaître les attentes du consommateur pour positionner son offre de manière à ce qu'elle séduise un maximum de clients à fort potentiel.

Il convient de bien définir le marché et son périmètre avant de lancer l'étude. En aval, il faudra mettre en relation les capacités de l'entreprise en phase avec les opportunités du marché.

Un marché se définit toujours géographiquement. Par exemple : le marché automobile en Europe, le marché de l'immobilier à Paris.

Tout élément chiffré (volume, marge, nombre de clients potentiels…) facilitera l'élaboration du business plan.

CAS Le marché de la véranda en France

Le marché global

Qui ? Il s'agit du marché de la véranda en France.

Quoi ? L'offre consiste à fabriquer et installer une véranda standard ou sur-mesure.

Combien ? Ce marché représente environ 100 000 vérandas posées, avec une moyenne de prix compris entre 7 500 et 25 000 €.

Pourquoi ? Ce marché correspond à un besoin d'agrandissement de son espace de vie.

La concurrence

Qui ? Environ 25 vérandalistes se partagent ce marché.

Quoi ? 80 % d'entre eux sont à la fois fabricants et poseurs.

Les acheteurs

Qui ? Deux tiers des acheteurs ont plus de 45 ans.

Quoi ? 53 % des acheteurs préfèrent la couleur blanc. L'alu est préféré au PVC à 95 %.

Combien ? 55 % des acheteurs ont une véranda de moins de 20 m^2.

Pourquoi ? Leur motivation est la recherche de plus de confort : plus d'espace à vivre, plus d'isolation, plus de lumière. ■

Domaine d'analyse	Informations à recueillir	Exemple de données
Marché global	Définition du marché Volume global Prix moyen HT	Les vérandas en France en PVC ou alu 100 000 vérandas vendues, dont 95 % en alu Entre 7 500 et 25 000 € HT
Évolution du marché	Progression des ventes	Environ 7,5 % en moyenne par an
Concurrence	Nombre de compétiteurs et profil	25 fabricants, dont 80 % fabriquent et posent
Acheteurs	Profil	66 % des acheteurs ont plus de 45 ans, dont 40 % sont retraités
	Motivation d'achat	Achat de confort pour bénéficier d'une pièce supplémentaire à vivre. Pour 72 %, la véranda est annexée au salon
Tendances de consommation	Évolution de la demande	Demande de plus en plus forte de double vitrage à isolation renforcée

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.