

Cours n° 02 : La stratégie marketing

Objectifs

Expliquer comment est élaborée la stratégie marketing. Il s'agit de déterminer les objectifs que veut atteindre l'entreprise et les grands axes qu'elle veut suivre sur le marché, en termes de clientèle. La stratégie marketing s'articule autour de 3 axes : la segmentation, le ciblage et le positionnement.

Plan du cours

1. Introduction

La stratégie marketing répond à deux enjeux majeurs :

- d'une part assurer la rentabilité à court terme et à moyen et long terme. Pour cela il faut être capable de déterminer la taille, la structure et le comportement du marché cible.
- d'autre part choisir le positionnement de la marque à Long Terme.

Ceci conduit par conséquent à préciser des objectifs plus quantitatifs en termes de chiffre d'affaire, de part de marché et de bénéfices.

Le plan marketing est un document de synthèse qui présente la stratégie marketing décidée selon les axes privilégiés; cela dépend donc de l'analyse conduite, il faut donc l'argumenter à bon escient..

Mais on y présente également en détail le plan d'actions à mener pour atteindre les objectifs définis, généraux comme partiels. Le plan d'action sera apprécié par la hiérarchie. Il doit donc être **clair, précis et convainquant**... C'est lui qui conditionnera les **budgets** alloués à la marque.

Les actions devront donc être datées et chiffrées, comme les objectifs. Le budget nécessaire doit également être évalué.

Les actions peuvent être présentées par objectifs, ou selon les variables du marketing mix.

Le plan marketing se décline à court, moyen ou long terme :

- La politique générale marketing de l'entreprise, autrement dit la stratégie marketing, se définit à moyen et long terme, et voit s'articuler plusieurs plans marketing globaux annuels.
- Le plan marketing annuel pour un produit constitue le carnet de route à court et moyen terme.
- Le plan annuel de publicité, etc. : au plus près des opérations, on s'appuie sur la planification de chaque variable du mix et les opérations ponctuelles marketing à cours terme.

Le plan marketing est donc essentiel pour coordonner les actions marketing et les mener à bien, en cohérence avec la stratégie marketing pré-établie.

2. Segmentation

La segmentation du marché constitue la première étape de l'élaboration de la stratégie marketing. Il s'agit de segmenter notre marché en groupes de consommateurs homogènes. Mais pourquoi ? Et comment fait-on ?

C'est ce que l'on vous propose de regarder dans cette première partie. Une illustration sur la fréquentation des stades de football viendra enfin éclairer nos propos.

Les différentes catégories de marchés et d'acheteurs

La notion de marché

Qu'est-ce qu'un marché ? Beaucoup d'acteurs interviennent sur le marché et sont à l'origine de ce lieu d'échange. Mais, dans une démarche marketing, l'acteur central de ce marché est le consommateur. Adopter une démarche marketing, c'est donc considérer le marché de la façon suivante

Un marché est l'ensemble des acheteurs d'un produit.

Ces acheteurs peuvent être des consommateurs, des entreprises ou plus largement des organisations

Les différentes catégories d'acheteurs

Le marché peut être structuré de la façon suivante :

Un marché est composé de **consommateurs** du produit et de **non-consommateurs**. Parmi les consommateurs, on peut distinguer les consommateurs de l'entreprise et ceux des concurrents. Parmi les non-consommateurs, certains peuvent être amenés à consommer un jour le produit (les **non-consommateurs relatifs**), d'autres non (les **non-consommateurs absolus**).

On appelle alors **profession** l'ensemble des concurrents présents sur le marché, c'est-à-dire des offreurs de la catégorie de produits. Dans cette structuration du marché, on peut donc distinguer : le marché actuel de l'entreprise, son marché potentiel, le marché actuel et le marché théorique de la profession (marché théoriquement maximal).

Exemple

Marché théorique de la profession : le marché des bonbons.

Marché actuel de l'entreprise : sur le marché des bonbons, pour l'entreprise Haribo, tous les consommateurs de bonbons Haribo : enfants et adultes.

Marché actuel des concurrents : sur le marché des bonbons, pour les concurrents de l'entreprise de référence Haribo (La pie qui chante, Krema, Lutti, Chuppa Chups, MDD, etc....) tous ceux qui mangent des bonbons : enfants ou adultes.

Non consommateur relatifs : les enfants trop jeunes, les enfants dont les parents n'achètent pas de bonbons, les adultes qui n'en consomment plus ou n'en ont jamais consommé parce qu'ils n'ont jamais été attirés par le produit...

Non consommateurs absolus : les personnes allergiques aux colorants alimentaires utilisés dans les bonbons.

Quel est le marché potentiel d'Haribo ? Pour augmenter la taille de son marché, Haribo a donc deux axes possibles :

- Conquérir des consommateurs de bonbons concurrents.
- Convaincre des non-consommateurs relatifs.

Marché actuel d'Haribo en 1995 : les enfants

« Haribo, ça n'est vraiment que pour les enfants » (Campagne ridiculisant un adulte mangeant une fraise Tagada).

Stratégie d'Haribo pour accroître son marché actuel - 2 objectifs :

1. Prendre des parts de marché sur les concurrents : campagne de communication mettant en scène des imitations de références phares Haribo (le Croco, la fraise Tagada, etc.).

Le message : le seul vrai bonbon est le bonbon Haribo.

2. Conquérir des non-consommateurs relatifs : les adultes, avec un nouveau slogan : « Haribo, c'est bon la vie, pour les grands et les petits » (joue sur la nostalgie de l'enfance chez les jeunes adultes).

Segmentation de l'offre :

Analyse de l'**offre** du marché = Segmentation produits / circuits de distribution. Permet de décrire l'univers concurrentiel des offres (panels...). Elle est fonction des caractéristiques physiques des produits et de leur degré de substituabilité.

Segmentation de la demande :

Analyse de la demande du marché = **Segmentation clients**.

Il est essentiel de bien distinguer les deux notions suivantes :

- **Segmentation produits** : elle repose sur l'analyse de l'offre du marché. Par offre du marché, on entend le marché principal, et les marchés substitués et complémentaires qui se définissent en fonction des caractéristiques des produits et de leur degré de substituabilité. Il est donc nécessaire d'avoir une vision large du macro et micro environnement de l'entreprise pour anticiper les tendances de marché. Les données de panels adoptent cette analyse du marché.
- **Segmentation clients** : elle constitue le premier axe de la stratégie marketing qui se décline en segmentation, ciblage et positionnement. Elle tient compte des motivations, des attentes, des comportements des clients. Elle est donc indispensable en marketing et elle recoupe rarement la segmentation de l'offre. Dans cette séance, c'est donc exclusivement de segmentation clients qu'on parlera.
- **Hypothèse de base** : les marchés sont hétérogènes.
- **Tous les consommateurs n'ont pas les mêmes attentes.**

- **Principe** : découpage du marché en segments de clientèle selon un ou plusieurs critères de segmentation

Exemple

General Motors a décliné sa gamme de véhicules en 5 modèles, du plus luxueux au plus basique (les fameuses Buick et Cadillac de l'époque) en se fondant sur le fait que tous les acheteurs n'avaient pas le même revenu.

Le critère de segmentation retenu pour découper le marché, ou dit autrement pour regrouper les consommateurs, est celui du revenu.

Caractéristiques d'un segment de marché

La segmentation des marchés présente deux caractéristiques :

- Homogénéité au sein de chaque segment : les individus d'un même segment sont homogènes sur le critère de segmentation.
- Hétérogénéité entre les segments : les individus des autres segments se distinguent sur ce critère.

Les attentes des consommateurs peuvent être représentées graphiquement sur des schémas à deux axes : chaque axe représente le niveau d'attentes des consommateurs sur un critère important pour eux (par exemple : le prix, la qualité, la modernité). Dans cette perspective, les attentes des consommateurs sur les marchés peuvent théoriquement se caractériser de 3 manières différentes :

Les objectifs de la segmentation

- Comprendre et décrire les marchés : Les segments de marché n'ont pas tous le même poids dans le marché global de la catégorie de produits et ils peuvent avoir des évolutions différentes...
- Faciliter la conception et le développement de produits nouveaux.
- Faciliter les décisions tactiques : Certains segments de clientèle sont plus sensibles à des variables du mix que d'autres, comme par exemple au prix ou aux promotions...

Exemple

Les attentes étant différentes d'un segment de marché à l'autre, il est judicieux de développer des produits nouveaux pour un segment donné :

Le marché des cigarettes décline globalement, mais de façon plus ou moins marquée selon les segments. Alors que le segment des cigarettes normales suit cette tendance générale, le segment des cigarettes light est moins impacté, et a même été en croissance.

Sur le marché des automobiles, Peugeot décline des automobiles luxueuses et sophistiquées (la 607) pour une clientèle aisée plus âgée soucieuse de son confort et des petites voitures plus basiques et fonctionnelles pour une clientèle plus jeune et moins aisée (106, 206, 306).

Le segment de marché de la 607 est plus sensible aux équipements liés au confort qu'au prix, alors que le segment de marché de la 106 sera plus sensible à une offre prix intéressante.

Les critères de segmentation

Il existe deux types de critères de segmentation :

Les variables descriptives :

- les critères géographiques
- les variables démographiques
- la CSP
- la situation de famille

Les variables attitudinales et comportementales :

- les occasions d'usage
- le taux d'utilisation et les quantités consommées
- les habitudes de consommation
- les bénéfices ou avantages recherchés
- les styles de vie

Exemple

Les critères géographiques : L'huile d'olive est plus couramment utilisée dans le sud de la France que dans les autres régions de France. On va donc adapter la taille du conditionnement et les promotions en fonction de la zone d'achat. Sheba qui vend des aliments pour chats vise une clientèle citadine : la zone d'habitation, rurale ou urbaine, constitue dès lors un critère de segmentation.

Les variables démographiques : Le revenu permet de segmenter le marché de l'automobile ou encore celui du tourisme. L'âge explique des comportements de consommation différents en

matière de voyage. Le sexe est un bon critère de segmentation pour le marché des parfums ou des vêtements. Le niveau d'instruction permet de regrouper de manière homogène les attentes des consommateurs en matière de livres.

La CSP : Le marché de la presse spécialisée peut être segmenté selon la catégorie socio-professionnelle des lecteurs. Par exemple, le quotidien L'Equipe est essentiellement acheté par des cadres et cadres supérieurs.

La situation de famille : Les céréales sont consommées par des familles avec enfants; les plats cuisinés surgelés le sont plutôt par des célibataires, qui plus-est citadins.

Les occasions d'usage : Les consommateurs n'ont pas les mêmes attentes vis-à-vis des restaurants en fonction de l'occasion de leur visite : déjeuner d'affaires, déjeuner rapide, soirée entre amis, dîner gastronomique...

Le taux d'utilisation et les quantités consommées : EDF propose des abonnements différents en fonction du niveau de consommation : prix, compteur, plafond de consommation.

Les habitudes de consommation : Les mousses à raser ne visent pas la même clientèle selon que le rasage est électrique ou manuel. Il en est de même pour la lessive selon que le linge est lavé à la main ou en machine.

Les bénéfices ou avantages recherchés : Le marché des produits laitiers peut être découpé selon les bénéfices recherchés par les consommateurs : plaisir, santé, ...

Les styles de vie : Ce type de segmentation est également dite psychographique : on peut identifier ainsi des typologies de consommateurs selon leur « style de vie ».

Par exemple sur le marché du cinéma on pourra distinguer les « nostalgiques » qui aiment les films de guerre et les films d'époque, des « cinéphiles » qui préfèrent les films d'auteur et le cinéma étranger primé par exemple. On trouvera aussi les amateurs d'actions (films violents, arts martiaux pour un public plutôt jeune et masculin), vs les « sagaphiles » qui ne ratent pas les grandes et belles épopées (des spectatrices plutôt jeunes).

La difficulté réside là dans le fait que les segments se recoupent parfois : ce critère de segmentation n'est donc pas toujours discriminant, d'autant qu'il est en plus difficile d'atteindre spécifiquement tel ou tel segment.

Les conditions d'une segmentation efficace

Une segmentation efficace du marché repose sur plusieurs conditions :

Pertinence du choix des critères : Les individus se distinguent dans leurs attentes à l'égard du produit selon le critère de segmentation retenu, qui est donc discriminant.

Possibilité de mesure de la taille des segments.

Accessibilité des segments : Il faut que l'on puisse atteindre la cible de marché. Par exemple, si on cible la tribu gay, comment les atteindre ?

Rentabilité des segments : Les segments visés doivent regrouper suffisamment d'individus pour que le marché soit rentable. Il est donc impératif de connaître la taille du marché potentiel pour estimer les ventes potentielles (donc la part de marché espérée).

Faisabilité pour l'entreprise : Pourra-t-on mettre en place une politique marketing différenciée, et donc des actions marketing différentes selon les segments définis? Par exemple, on peut privilégier tel ou tel segment, proposer des promotions adaptées à tel ou tel, avoir des campagnes de publicité adaptées.

3. Ciblage

La deuxième étape de la stratégie marketing est : le ciblage du marché. Nous vous en proposons la définition suivante :

Cibler un marché consiste pour l'entreprise à évaluer les différents segments de ce marché et à choisir ceux sur lesquels elle fera porter son effort.

Il convient de dresser le portrait du « cœur de cible ». Il arrive parfois qu'il faille éventuellement distinguer deux cibles lorsqu'il y a un prescripteur dans le processus d'achat ; par exemple distinguer la cible d'enfants de celle de leurs parents, celles des libraires versus celle de lecteurs.

Analyse des segments

Le ciblage repose donc sur l'analyse des segments de marché, en fonction de 2 facteurs :

Les ressources de l'entreprise

Les objectifs de l'entreprise

Le ciblage consiste à évaluer les segments sur les caractéristiques suivantes :

Attrait : Le segment est-il suffisamment grand ? Est-il en croissance ou en déclin ? Nous permettra-t-elle d'assurer une rentabilité suffisante pour notre entreprise ?

Intensité de la concurrence : Quels sont les concurrents en présence sur ce segment ? Sont-ils nombreux ? Quels sont leurs moyens ?

Intensité de l'influence des distributeurs : Quel est le pouvoir des distributeurs sur ce marché ? Peuvent-ils influencer les industriels ?

Intensité de l'influence des fournisseurs : Sont-ils peu nombreux, peut-on se passer d'eux et les remplacer facilement ? Où leur présence est-elle indispensable pour assurer la qualité du produit ?

Niveau du coût d'entrée : Certains marchés peuvent nécessiter des investissements conséquents pour y entrer en termes d'outils de production, de droit de référencement des produits dans les circuits de distribution, d'études de marché, de campagnes de communication, etc..

Le segment de marché idéal serait donc : un gros segment (beaucoup de clients), en croissance, très rentable (prix de marché fort et coûts de production et de commercialisation faibles), avec peu de concurrents peu influents, et avec beaucoup de distributeurs et de fournisseurs en concurrence, et un coût d'entrée très faible. Mais cela n'existe pas ! Les entreprises doivent donc réaliser des arbitrages entre toutes ces caractéristiques.

Par exemple, occuper un segment de marché plus petit, mais où il y a peu de concurrents. Ou au contraire, cibler un segment avec beaucoup de concurrents déjà présents, mais avec une rentabilité potentielle du fait de sa forte croissance et de nombreux distributeurs qui commercialisent le produit.

Les outils d'analyse

Plusieurs outils d'analyse sont à la disposition des entreprises pour évaluer les segments de marché.

Les deux principaux sont :

Le cadre d'analyse SWOT

Les 5 forces de Porter

Le cadre d'analyse SWOT consiste à faire le diagnostic interne et externe de la situation de marché dans laquelle se trouve l'entreprise :

Analyse interne de l'entreprise pour atteindre le ou les segments visés :

Forces (Strength) de l'entreprise sur ce segment.

Faiblesses (Weakness) de l'entreprise sur ce segment.

Analyse externe de l'entreprise pour atteindre le ou les segments visés :

Opportunités (opportunity) liées au macro et micro-environnement.

Menaces (Threat) liées au macro et micro-environnement.

L'analyse des cinq forces de Porter consiste à évaluer le poids des différentes forces en présence sur le segment visé par l'entreprise.

Par exemple, quelle est l'intensité concurrentielle sur ce segment (beaucoup ou peu de concurrents, leur poids, le ticket d'entrée) ? Le pouvoir de négociation avec les fournisseurs est-il ou non en notre faveur ? Quels sont les nouveaux entrants potentiels et les substituts existants et constituent-ils ou non une menace ? Et enfin quelle est la marge de négociation des clients, qu'ils soient intermédiaires donc distributeurs de notre produit, ou finaux (consommateur individuel ou entreprise) ?

Les différentes stratégies produit-marché

Considérons un marché comprenant trois segments de marché possibles M1, M2, M3 et trois offres produits différentes, P1, P2 et P3.

Plusieurs stratégies produit-marché sont alors envisageables :

Concentration sur un couple produit / marché :

On parle parfois de stratégie de niche quand le segment visé est particulièrement étroit (mais toutefois rentable !) et que l'offre est de ce fait très spécifique. L'entreprise se spécialise sur un produit pour un segment de marché donné.

Spécialisation par produit :

Le même produit est décliné pour être proposé à plusieurs cibles. L'objectif est là de capitaliser un savoir-faire et de se poser en spécialiste d'un produit. Mais cela pose le problème de la crédibilité de la marque sur les différents segments de marché et constitue un risque de dilution de l'image de marque.

Spécialisation par marché :

Des produits de nature différentes sont proposés pour répondre aux attentes d'une même cible de marché. On assiste là à une stratégie d'extensions de marque successives. L'entreprise va capitaliser sur l'image connue et reconnue par la cible déjà identifiée pour commercialiser de nouveaux produits.

Spécialisation sélective :

Différents produits sont proposés sur des segments de marché différents. Mais cela pose la question de l'étanchéité des marchés entre eux. Comment ne pas créer de la confusion et conserver une image de marque forte ?

Il faut, comme dans le cas de la spécialisation par marché, être vigilant sur la question de la cohérence des produits de la marque (même univers produit, ou même univers symbolique). Sinon, l'entreprise risque d'assister à une dilution de l'image de marque auprès de sa cible de marché.

Couverture globale :

L'entreprise choisit de couvrir tous les segments de marché avec toutes les productions existantes. Cette stratégie d'occupation totale du territoire nécessite de gros moyens pour assurer la crédibilité de la marque auprès des différentes cibles et le même niveau de qualité sur tous les produits.

4. Positionnement

Le positionnement sur le marché est l'ultime étape de la stratégie marketing. Après avoir segmenté notre marché et ainsi défini les segments de marché pertinents, puis ciblé les segments les plus attractifs, l'objectif suivant est de déterminer la position adéquat pour notre produit sur le marché.

Après avoir défini ce concept, nous verrons comment exprimer le positionnement, les éléments pouvant être mis en avant. Nous vous présenterons enfin un outil très utile au positionnement : les cartes perceptuelles.

Les deux volets du positionnement

Le positionnement se définit de la façon suivante :

Positionner un produit consiste à lui donner une place dans l'esprit des consommateurs par rapport à ses concurrents.

Le positionnement est apparu nécessaire du fait de l'encombrement des marchés : peu de segments de marché sont encore aujourd'hui vides, surtout en grande consommation. Il est donc apparu nécessaire :

d'être identifiable,

d'être différent.

Exemple

Une eau minérale se crée une identité en se rattachant à un univers de référence (un univers de consommation) : une eau pour les bébés, une eau de table, une eau pour mincir, etc. Puis, elle doit se différencier des concurrents de son univers de référence en mettant en avant son point de différence : Evian se positionne sur le marché comme une eau pour les bébés, mais qui apporte la jeunesse, la vitalité (cf. le ballet aquatique des bébés nageurs ou des « séniors-nageurs » d'Evian).

Valvert, eau minérale pour les bébés, joue quant à elle, sur son côté naturel, proche de la nature (sa dernière campagne de publicité met en scène un ourson dans la montagne verdoyante jouant avec une bouteille d'eau Valvert).

Fondamental

Il existe plusieurs outils pour exprimer le positionnement d'un produit sur le marché.

Le premier consiste à exprimer la cible, l'univers de référence et le point de différence du produit.

On met en avant un élément qui fait la spécificité du produit :

Une caractéristique physique, un bénéfice : Pour la marque Téfal, c'est le téflon, des poêles pour cuisiner sans matières grasses. Pour Ricoré, c'est le mélange unique Café et Chicorée synonymes de tonicité et bien-être. L'eau Hépar est connue pour être l'eau riche en magnésium.

Un attribut symbolique : La marque Yves Saint Laurent est synonyme du luxe raffiné parisien. Evian capitalise sur son image de pureté. Buitoni c'est l'Italie....

Les utilisateurs possibles (la cible) : Kiri est associé aux enfants puisque c'est « le fromage des gastronomes en culottes courtes ». Contrex reste l'eau des femmes soucieuses de leur ligne.

Introduction

Segmentation

Ciblage

Positionnement

Conclusion