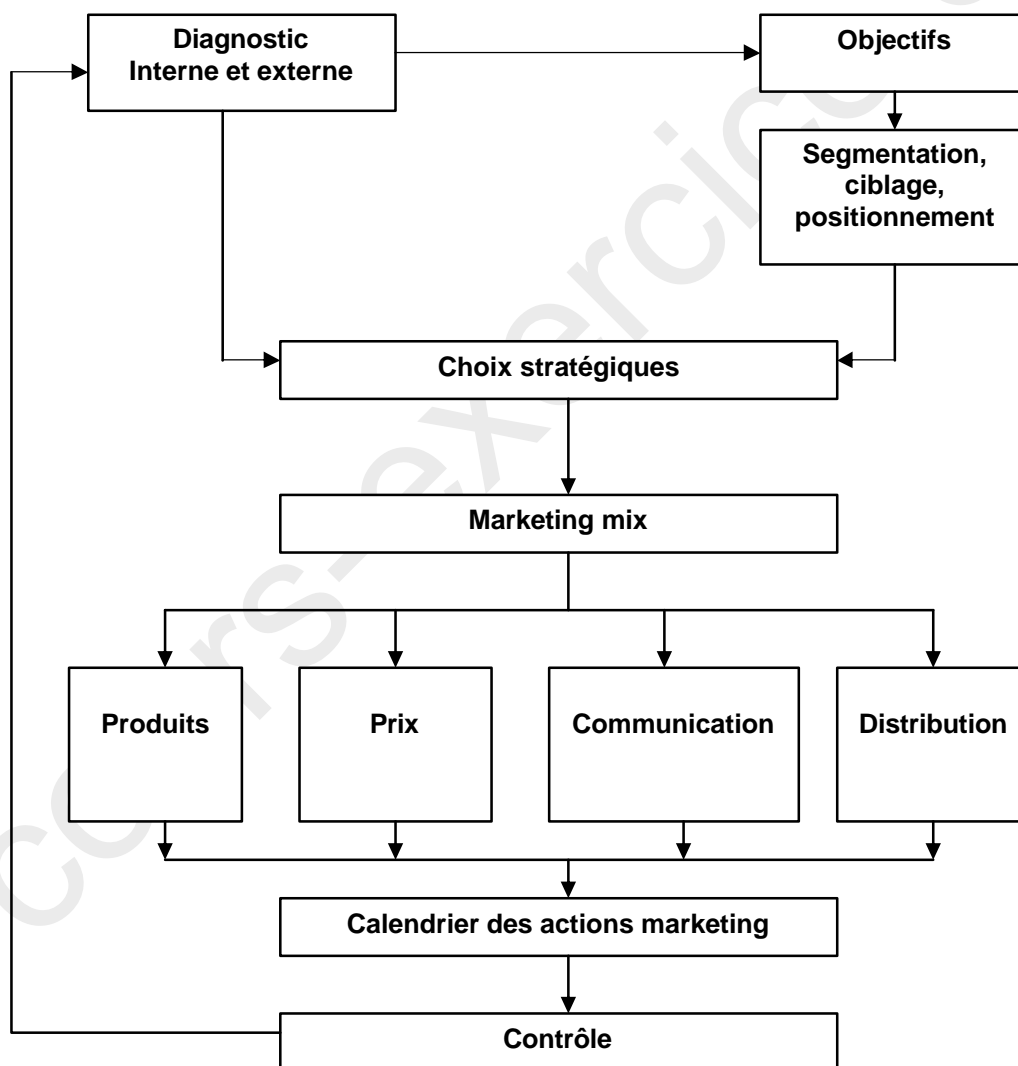


2 - APPROCHE STRATEGIQUE ET OPERATIONNELLE

2.1. Le plan marketing

2.1.1. La démarche du plan marketing

Le plan marketing traduit la stratégie marketing choisie par la firme pour atteindre les objectifs fixés pour un couple produit-marché (ou pour un DAS). Il doit être en correspondance avec le diagnostic interne et externe et assurer une cohérence des actions marketing.



2.1.2. Buts et objectifs

Pour M. Capet, G. Causse et J. Meunier (Diagnostic, Organisation et Planification d'entreprise éd. Economica) les **but**s sont généralement latents, ils ne dépendraient pas de la volonté des dirigeants mais résulteraient de contraintes inhérentes à l'entreprise : rentabilité, croissance, survie.

Les **objectifs** sont des sous-ensembles des buts, fixés par l'équipe dirigeante.

Un objectif se définit par quatre composantes :

- un attribut, la dimension,
- une échelle de mesure,
- une norme,
- un horizon temporel.

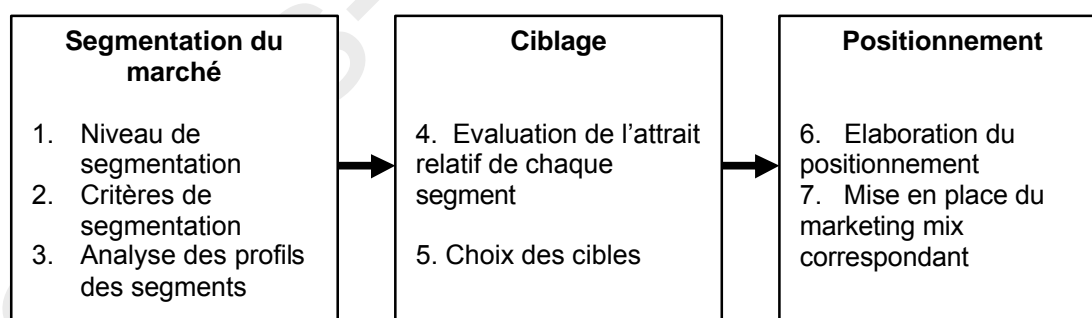
➤ Dans un plan marketing deux types d'objectifs doivent être fixés :

- les **objectifs financiers** : sont le plus souvent exprimés en termes de taux de rentabilité à moyen terme, capacité d'autofinancement ou bénéfices annuels.
- Les **objectifs marketing** : traduisent les objectifs financiers en termes de chiffre d'affaires, de volume de ventes ou de part de marché. L'objectif de part de marché peut lui même être décliné en objectif de notoriété, préférence, image, fidélité...

2.1.3. Segmentation, ciblage et positionnement

Il est rare qu'une entreprise intervenant sur un marché puisse s'adresser à tous les acheteurs. Ceux-ci sont trop nombreux, dispersés et hétérogènes dans leurs attentes et leur mode d'achat. Aussi, elle a souvent intérêt à rechercher un sous-marché attractif et compatible avec ses objectifs, ses compétences et ses ressources.

Le marketing de ciblage suppose une démarche en trois temps appelée S.C.P. (Segmentation-Ciblage-Positionnement).



2.1.3.1. La segmentation

Il s'agit d'un découpage du marché en sous-ensembles homogènes significatifs et accessibles à une action marketing spécifique.

La segmentation permet de mettre en évidence le degré d'hétérogénéité d'un marché et les opportunités commerciales qui en résultent.

Nous étudierons les différents niveaux de segmentation, les différents critères de segmentation et les conditions d'une segmentation efficace.

◆ **Les niveaux de segmentation d'un marché**

La segmentation relève d'un effort d'analyse que l'on peut conduire à différents niveaux. C'est une démarche qui s'oppose, dans son principe, au marketing de masse.

- **marketing de masse** : lorsqu'elle pratique un marketing de masse, l'entreprise s'engage dans une production uniforme destinée à un marché considéré du point de vue de ses ressemblances plutôt que ses différences. Le marketing de masse permet un élargissement du marché grâce à un prix réduit résultant d'économies d'échelles obtenues en matière de production et de distribution.
- **marketing segmenté** : met l'accent au contraire sur les différences qui opposent certains groupes de consommateurs à d'autres. L'entreprise s'efforce de classer ses clients en unités d'analyse homogènes. Le marketing segmenté permet à l'entreprise d'affiner son offre en l'adaptant davantage à l'audience visée. Ce faisant, elle peut pratiquer des prix plus élevés, éviter une concurrence frontale et mieux préciser ses choix en matière de distribution et de communication.

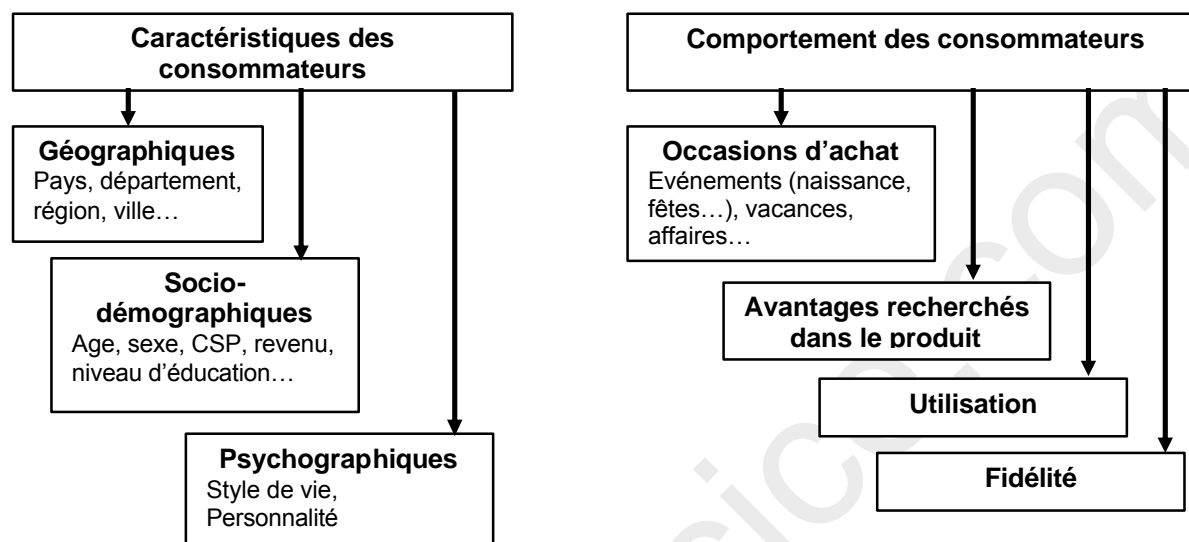
Lorsque l'entreprise adopte un marketing segmenté, plusieurs niveaux de segmentation peuvent être identifiés :

marketing personnalisé	Il s'agit d'un marketing individualisé, sur mesure. Les nouvelles technologies de l'information offrent aujourd'hui des opportunités nouvelles pour la pratique d'une « personnalisation de masse », que l'on peut définir comme la volonté d'offrir, à l'échelon industriel des produits ou services adaptés à chaque client.
marketing intra-individuel	Il consiste à s'adapter non plus seulement à chaque individu mais à chaque consommateur considéré dans une situation particulière d'achat ou de consommation. Le « marketing situationnel » représente une nouvelle tendance qui, petit à petit, gagne un nombre croissant de secteurs d'activité : l'équipement de la personne, les produits alimentaires, les services.
auto-marketing	Il s'agit d'une forme de marketing dans lequel le client prend davantage d'initiative et de responsabilité dans ses décisions d'achat. Une telle tendance se manifeste déjà clairement chez les acheteurs industriels mais de plus en plus auprès du grand public. De transactionnel, le marketing devient relationnel.

Les critères de segmentation des marchés de grande consommation

Les critères de segmentation peuvent être regroupés en deux catégories :

- ceux qui décrivent des **caractéristiques de consommateurs** souvent indépendantes du produit concerné : segmentation géographique, sociale, démographique, économique ou psychographique ;
- ceux qui expriment des **comportements des consommateurs** par rapport au produit ou au groupe de produits.



(d'après : « Marketing, Management », Kotler & Dubois 9e édition Publi Union)

◆ Les conditions de réussite d'une segmentation efficace

Il existe de très nombreuses manières de segmenter un marché. Tous les segments identifiés ne sont pourtant pas significatifs.

- **La pertinence** : pour un produit donné, plus le critère est étroitement lié aux attitudes et comportements des consommateurs, plus il est pertinent.
 - **La mesurabilité** : des informations doivent être disponibles ou pouvoir être obtenues sur les principales caractéristiques des acheteurs et doivent permettre de mesurer la taille du segment.
 - **L'accessibilité** : l'entreprise doit pouvoir effectivement diriger ses efforts commerciaux et donc accéder aux segments choisis. Une PME peut identifier correctement les différents segments d'un marché sans pouvoir en tirer parti du fait de ses ressources limitées.
 - **La rentabilité** : la taille du segment doit être suffisante pour rentabiliser les efforts marketing qui lui seront consacrés
- Dans un plan marketing, l'efficacité du choix de segment de marché ciblé, suppose une réflexion préalable sur le niveau de segmentation que l'entreprise souhaite atteindre et sur les critères de segmentation qui remplissent les différentes conditions de réussite.

2.1.3.2. Le ciblage

Il s'agit d'évaluer l'attrait relatif de chaque segment et choisir celui (ou ceux) sur lequel elle concentrera ses efforts (cible) en cohérence avec ses objectifs, ses compétences et ses ressources.

L'attrait d'un segment dépend de sa taille, de son taux de croissance, de sa rentabilité, des économies d'échelles et de synergies réalisables et du niveau des risques encourus.

Voir §2.1.4.1. Les stratégies de segmentation d'un marché

2.1.3.3. Le positionnement

Positionner un produit consiste à le concevoir et le promouvoir de façon à ce qu'il acquière une valeur distinctive face à la concurrence auprès du marché visé. Le positionnement s'appuie le plus souvent sur un produit ou une marque, mais il peut aussi concerner un service, un organisme ou même une personne. Le positionnement ne s'attache pas à ce que l'on fait avec le produit, mais plutôt à ce que le produit (ou la marque) représente pour le client.

Positionner un produit c'est :

- donner au produit une position spécifique dans l'esprit des consommateurs,
- différencier clairement le produit des produits concurrents.

◆ **Éléments de différenciation des produits**

Tremplin des différenciations

Produit	Services	Personnel	Point de vente	Image
Fonctionnalité	Délais	Compétences	Couverture	Symboles
Performance	Installation	Courtoisie	Expertise	Médias
Conformité	Formation	Crédibilité	Performance	Atmosphères
Durabilité	Conseils	Fiabilité		Evènements
Fiabilité	Réparation	Serviabilité		
Réparabilité	Autres services	Communication		
Style				
Design				

D'après "Marketing Management" Kotler et Dubois Ed. Publi Union

Toutes les différences ne sont pas significatives ni mêmes souhaitables. Une différence doit augmenter la "valeur délivrée" au client.

Pour se positionner de façon claire et crédible de nombreux spécialistes pensent qu'il vaut mieux promouvoir un petit nombre d'avantages.

◆ **Les erreurs de positionnement à éviter**

Les erreurs classiques en matière de positionnement sont les suivantes :

- Le sous-positionnement : les consommateurs ne perçoivent pas le positionnement communiqué par la firme.
- Le positionnement peu crédible.
- Le positionnement étroit : les consommateurs ont une perception réduite de la spécialité de l'entreprise et de sa gamme de produits.
- Le positionnement confus qui résulte d'un marketing mix incohérent.

Voir § 2.1.4.2. Les stratégies de positionnement

2.1.4. Les choix stratégiques

2.1.4.1. Les stratégies de segmentation d'un marché

Cinq choix stratégiques de couverture d'un marché peuvent être envisagés :

- ◆ **La concentration** : consiste à se concentrer sur un « créneau » (niche) spécifique correspondant à un couple produit-marché. Ce choix se justifie quand l'entreprise dispose de ressources limitées (PME). Un marketing concentré peut permettre à l'entreprise d'acquérir une forte position sur le segment choisi en raison d'une meilleure connaissance du marché et de sa spécialisation. En revanche, la concentration n'offre aucune solution de repli en cas de récession du marché ou de forte concurrence.
- ◆ **La spécialisation par produit** : l'entreprise se concentre sur un seul type de produit, mais diversifie sa gamme de sorte à s'adresser à divers types de clientèles. L'entreprise devient un spécialiste du produit mais accroît sa vulnérabilité quant aux risques d'obsolescence de ce produit.
- ◆ **La spécialisation par marché** : l'entreprise se spécialise sur un marché. Il devient un spécialiste sectoriel d'un type de clientèle mais en lui proposant une grande variété de produits différents. Sa vulnérabilité est liée à la santé économique du segment de clientèle choisi.
- ◆ **La spécialisation sélective** : Certains produits sont choisis pour certains marchés en fonction d'opportunités. Cette stratégie réduit les risques inhérents au produit ou au marché mais pose celui des compétences (métier) de l'entreprise.
- ◆ **La couverture globale** : l'entreprise aborde l'ensemble du marché. Cette stratégie n'est envisageable que pour les entreprises qui disposent de ressources importantes. Deux stratégies sont envisageables :
 - **Le marketing indifférencié** : l'entreprise conçoit un plan marketing global susceptible d'attirer le plus d'acheteurs possible afin de bénéficier d'économies d'échelle et de synergie.
 - **Le marketing différencié** : L'entreprise conçoit un plan marketing pour chacun des segments du marché. Cette stratégie augmente les coûts mais permet de proposer une offre spécifique à chaque segment de clientèle.
- Le choix stratégique du ou des segments de marché ciblés doit être cohérent avec le diagnostic externe (opportunités ou menaces) et le diagnostic interne (forces et faiblesses). C'est ce choix qui engage en grande partie, les ressources actuelles et à venir de la firme.

2.1.4.2. Les stratégies de positionnement

Le choix d'un positionnement dépend fortement de la place occupée par les concurrents sur le marché.

Les professionnels élaborent des cartes perceptuelles (ou cartes de positionnement) qui permettent de visualiser la place de chaque marque concurrente et donc les créneaux éventuellement disponibles (opportunités de marché).

Trois choix stratégiques de positionnement par rapport aux concurrents peuvent être envisagés :

- ◆ **L'imitation** : La marque occupe la même place que le produit concurrent. Cette stratégie peut être recommandée lorsque les produits leaders n'occupent pas une place importante. Les coûts de différenciation et donc de recherche sont réduits mais les efforts marketing doivent être importants et réguliers.
 - ◆ **La différenciation** : La marque personnalise le produit grâce à une caractéristique spécifique (voir § 2.1.3.3. Le positionnement). La différenciation doit être cohérente avec l'image de marque et difficile à imiter par les concurrents. D'importants efforts sont indispensables pour communiquer la différenciation et la faire percevoir par les consommateurs.
 - ◆ **L'innovation** : La marque lance sur le marché un produit nouveau ou qui se substitue à un produit existant. Cette stratégie assure une avance à l'entreprise pionnière par rapport à ses concurrents et lui ouvre les portes d'un marché quasi-monopolistique pendant un certain temps. Ce temps d'avance est d'autant plus long que les barrières à l'entrée sont importantes (rupture technologique, investissements en recherche importants...). C'est cependant la stratégie de positionnement la plus coûteuse et la plus risquée.
- La bonne communication du positionnement joue un rôle fondamental dans la perception du produit et/ou de la marque par le consommateur et sa différenciation par rapport au produit et/ou à la marque concurrente.