

Développement de la stratégie marketing

Définitions

La stratégie d'entreprise : Détermination des axes , des orientations de développement de L'entreprise.

Objectif : rentabiliser, pérenniser, développer l'entreprise.

Plusieurs axes possibles :

- Miser sur la croissance de celles-ci ;
- Maintenir une ou plusieurs activités à leur niveau actuel, et donc d'essayer de stabiliser l'entreprise ;
- Abandonner certaines activités pour se recentrer sur d'autres.

Exemples :

- Stratégie par les coûts
- Stratégie de croissance externe
- Stratégie de partenariats, d'alliances
- Stratégie de différenciation
- ...

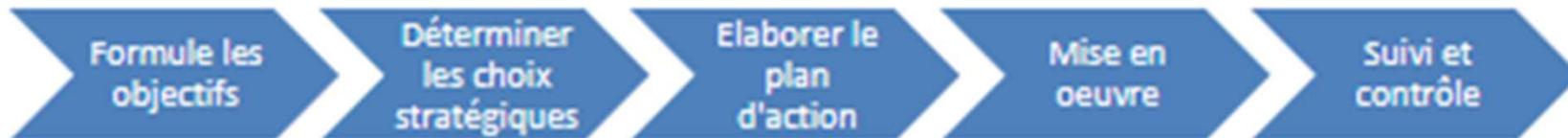
- **La stratégie marketing** c'est la démarche d'étude et de réflexion dont le but serait de s'approcher au plus près de l'adéquation offre-demande.

La stratégie marketing s'inscrit dans la stratégie d'entreprise

La stratégie marketing

Objectif :

- La stratégie marketing sert à définir au sein de chaque domaine d'activité l'utilisation des outils du mix marketing qui permettront à l'entreprise de se battre efficacement et de remplir ses objectifs.
- La mise en œuvre de la stratégie marketing suppose l'élaboration de plans d'activités opérationnels et détaillés: plan, budgets, responsable d'exécution.



Le cadre de référence fondamental (CRF)

La connaissance de son environnement est fondamentale : l'offre, la demande, les influences.

Elle permet à l'entreprise de se positionner dans son environnement et d'anticiper les évolutions.

Pour asseoir sa stratégie l'entreprise doit tenir compte de son **CRF** :

- **L'éthique** : c'est l'ensemble des **valeurs portées** par le ou les dirigeants et qui sont en quelques sortes les « règles du jeu » qui prévalent dans l'entreprise et vis-à-vis des intervenants externes .
- **Les contraintes internes**: elles sont souvent **structurelles**
- **Les Finalités** : c'est la raison d'être de l'entreprise, à quoi elle sert.
- **La vocation** : le ou **les métiers** exercés par l'entreprise pour atteindre **ses finalités** . La vocation elle peut changer suivant les évolutions de l'environnement ou les réorientations voulues par les dirigeants.

Les différents niveaux de segmentation

Segmenter définition : diviser , couper en segments

2 types de segmentations :

- **La segmentation marketing** : vise a créer des groupes homogènes qui présentent des besoins et attentes similaires.
Elle segmente la demande

- **La segmentation stratégique** : segmente les activités de l'entreprise.
Elle segmente l'offre

La segmentation marketing découle de la segmentation stratégique

La segmentation stratégique

Définition

- Consiste à découper une entreprise en ensemble d'activités homogènes. Chaque ensemble est nommé segment stratégique ou de Domaine d'Activités Stratégique (DAS)
- Un segment stratégique est un ensemble homogène de biens et/ou de services destinés à un même marché ayant les mêmes concurrents, utilisant la même technologie.
- Repérer les activités pour lesquelles une stratégie spécifique devait être développée.

La segmentation stratégique

Mise en œuvre

- On « **découpe** », puis on **analyse** les différents ensembles qui composent l'environnement de l'entreprise et on choisit de se **positionner sur le marché** d'un ou plusieurs secteurs et d'adapter notre offre le mieux possible aux attentes des consommateurs.
- Elle se fait de plus en plus sur la base du « **comportement d'achat** » : style de vie, âge, cadre de vie, structure familiale, culture.
- Elle peut se baser sur les critères sociaux professionnels : **CSP** (de moins en moins)
- Les critères retenus doivent tenir compte du marché étudié et du type d'offres proposées par l'entreprise
- On identifie pour chaque segment les facteurs clés de succès (**FCS**) = Ce qu'il faut maîtriser pour réussir sur le marché visé.
ex Un SAV rapide et performant est un FCS pour réussir sur le marché du gros électroménager
- L'entreprise **découpe son organisation interne**, son activité globale en domaines d'activités stratégiques (**DAS**) et répond à chaque **FCS** par des compétences distinctives (**CD**).

Exemple de segmentation stratégique

L'Oréal



133 000 collaborateurs à l'échelle internationale
leader sur le marché des cosmétiques
portefeuille de plus de 23 marques mondiales

- Produits professionnels : L'Oréal Paris, [Redken](#), Matrix s'adresse spécifiquement aux professionnels de la coiffure
- Produits de luxe : Biotherme, Lancôme, Etc. Ce segment allie polyvalence et expertise . Politique de distribution sélective
- Produits issus de la cosmétique active : Vichy, La Roche Posay produits de dermo-cosmétique aux vertus médicales nécessitant technicité et qualité (conseils de spécialistes). Distribution en parapharmacie, prescrit par des médecins.
- Produits cosmétiques grands publics : Garnier, [Gemey Maybelline](#) Produits qui visent le plus grand nombre (mass market) distribués en grande surface. Nécessite technicité, innovation, capacité de production.

La segmentation stratégique

Les critères

	MÊME DAS	DAS DIFFÉRENTS
Facteurs clefs de succès	Même combinaison	Combinaisons différentes
Critères externes		
• Clientèle	Mêmes clients	Clients différents
• Marché pertinent	Même marché	Marchés différents
• Distribution	Même réseau	Réseaux différents
• Concurrence	Mêmes concurrents	Concurrents différents
Critères internes		
• Technologies	Identiques	Différentes
• Compétences	Identiques	Différentes
• Synergies	Fortes	Faibles
• Structure de coûts	Coûts partagés prépondérants	Coûts spécifiques prépondérants

La segmentation stratégique

Les critères

- Les produits s'adresse-t-ils aux mêmes clients ?
- Ont-ils les mêmes modes et canaux de distribution?
- Les marchés sont-ils identiques?
- Les technologies sont-elles identifiées voisines ou liées?
- Les structures de coûts sont-elles similaires?
- Les compétences requises sont-elles les mêmes?
- Y a-t-il des synergies industrielles ou commerciales qui permettent de considérer que les produits font partie du même ensemble?

Le schéma d'Abell

Déreck Abell professeur de stratégie et de marketing à Lausanne

Dessiner sa stratégie et définir son business

Who ?

Axe clientèle

- Particulier, professionnel?
- Collectivités , entreprises
- Etc.

What ?

Axe produit :

- Permet de se nourrir?
- Permet de se déplacer?
- Apporte du bien-être?

How ?

Axe technologique

- Détaillants, grandes surfaces, distributeurs
- Par correspondance
- A domicile
- Etc.

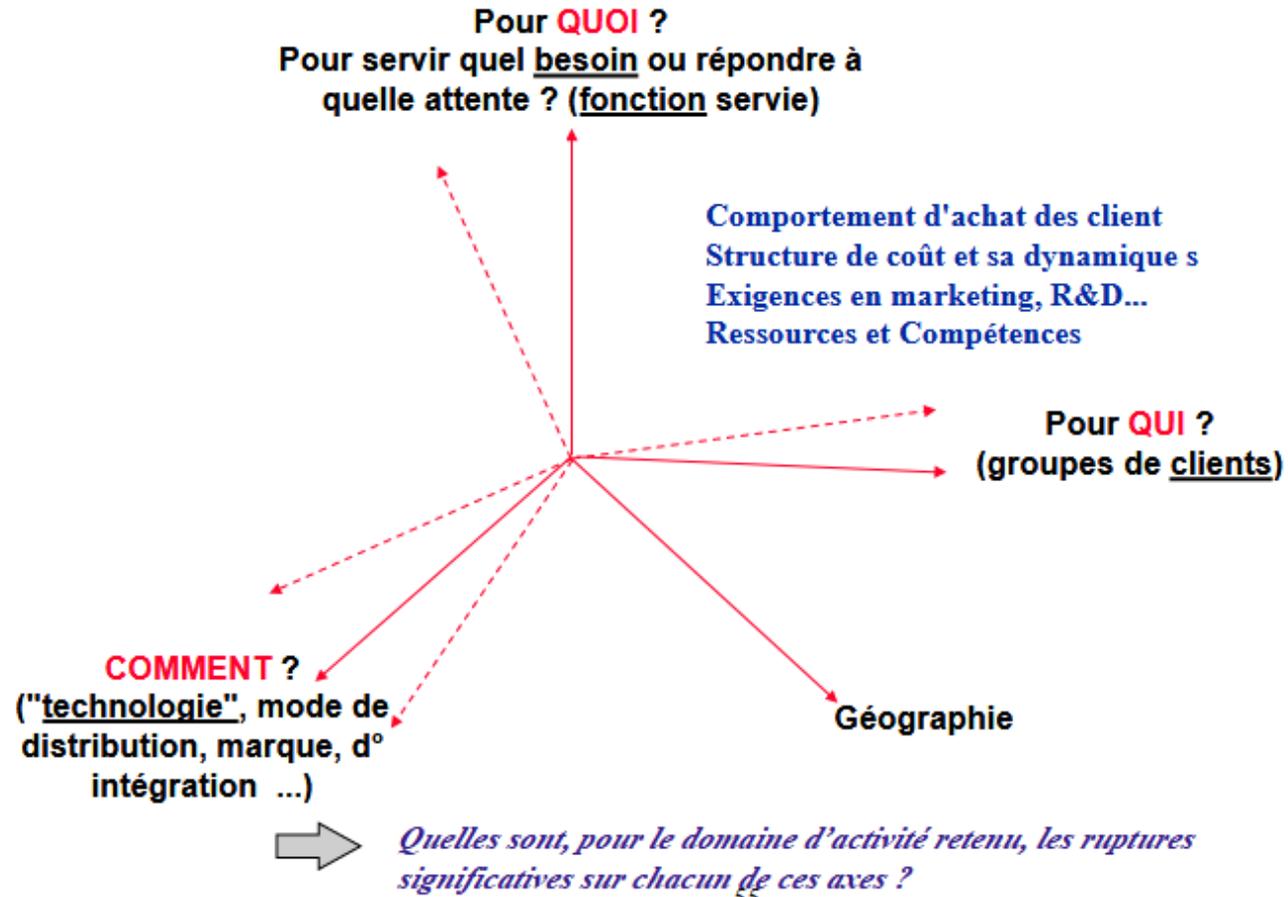


(QUI) permet d'identifier le client ou groupe de consommateurs potentiellement intéressés par le produit.

(QUOI) permet d'identifier les produits ou les fonctions remplies par le produit.

(COMMENT) décrit les technologies, les métiers ou les moyens nécessaires à la mise à disposition de ces fonctions.

Le schéma d'Abell



La segmentation stratégique

Exemples

- **Le groupe DANONE** a choisi d'être présent sur quatre marchés et a divisé son activité en quatre DAS : Produits laitiers frais, Nutrition infantile, Eaux en bouteille, Nutrition médicale, avec pour stratégie d'être **le numéro un** sur chacun des marchés où le groupe est présent.
- **Un fabricant de vin** va segmenter en fonction de critères tels que la réglementation (AOP, ...) , la couleur et le type de vin , la provenance (pays ou grandes régions), le prix , le cépage ,le circuit de distribution , le profil du vin, ou par les occasions de consommations .
- **Un fabricant de portes et fenêtres** va choisir lui de segmenter par **typologie client** qu'il va servir (constructeur de maison individuelle, entreprise de rénovation, collectivité, artisan). Chaque DAS demande exige **des facteurs clefs de réussite** différents (le prix, la logistique, la disponibilité des produits, le sur mesure, les produits « techniques », etc...) .

répondre aux attentes de clients « **cibles** » et pour qui on adaptera les actions nécessaires pour capter le marché et vendre

Les Facteurs clefs de succès

Définition

- Élément qui a une valeur pour les acheteurs (clients, distributeurs, prescripteurs)
ET/OU
- 1 savoir faire (technologique, marketing, managérial..)
ET/OU
- 1 avantage de coût dans la chaîne de conception-production-distribution

Ce qui permet de dégager un avantage concurrentiel (compétence distinctive)

Les Facteurs clefs de succès

Quelques exemples

- Facteurs de R&D : Capacité de R&D , d'innovation, capacité de production étendue de la gamme, etc.
- Facteurs de commercialisation : Etendue du réseau de distribution, niveaux de prix, image de marque, etc.
- Facteurs financiers : Rentabilité, capacité financière, maîtrise des coûts
- Facteurs organisationnel : procédures, norme ISO, qualité du management.

Les compétences distinctives

- Ensemble des savoirs faire qui permet à l'entreprise de se différencier de ses concurrents de manière durable.
- On peut également les nommer « domaines d'excellence ».

La CD doit correspondre à l'attente du marché

On distingue

- Les compétences distinctives qui différencient l'entreprise
- Les compétences indifférenciées : les concurrents peuvent avoir des compétences similaires.

Qu'est-ce que l'entreprise a que les autres n'ont pas?
Qu'est-ce que l'entreprise propose que les autres n'offrent pas?

Le ciblage



Marché

Offre de l'entreprise



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.

Cibler

=

définir les personnes auxquelles l'entreprise va s'efforcer de faire consommer ou utiliser le produit ou le service concerné.

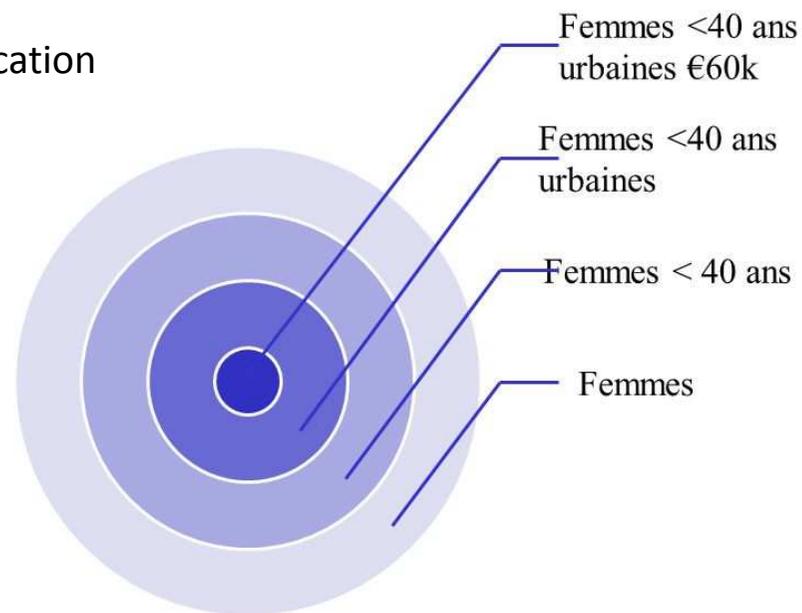
Le ciblage

Exemple

Le Ciblage

Objectif : personnaliser le message

- Augmenter l'efficacité de la campagne de communication
- Prospecter efficacement
- Réduire les coûts en évitant les contacts inutiles
- Mettre en place la bonne stratégie commerciale
- Consolider son image auprès du bon public



3

A qui le produit (ou service) s'adresse-t-il?

Ciblage

L'Analyse des segments

Consiste à évaluer les segments de marché selon les caractéristiques suivantes

- **L'attrait** : Le segment est-il assez grand? Est-il en croissance ou en déclin? Permettra-t-il une bonne rentabilité?
- **L'intensité de la concurrence** : Quels sont les concurrents sur le marché? Sont-ils nombreux? Quels sont leurs moyens? Quel est leur modèle économique?
- **L'influence des distributeurs** : quel poids des distributeurs sur ce marché? Peuvent-ils influencer les industriels? les producteurs?
- **L'influence des fournisseurs** : Sont-ils nombreux? Peut-on en changer facilement? Peuvent-ils assurer une bonne qualité du produit?
- **Les coûts d'entrée** : Quel investissement nécessaire? Coûts de référencement en grande distribution, études de marché, campagne de communication.

Ciblage

Le segment idéal

- 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.

Ca existe?!

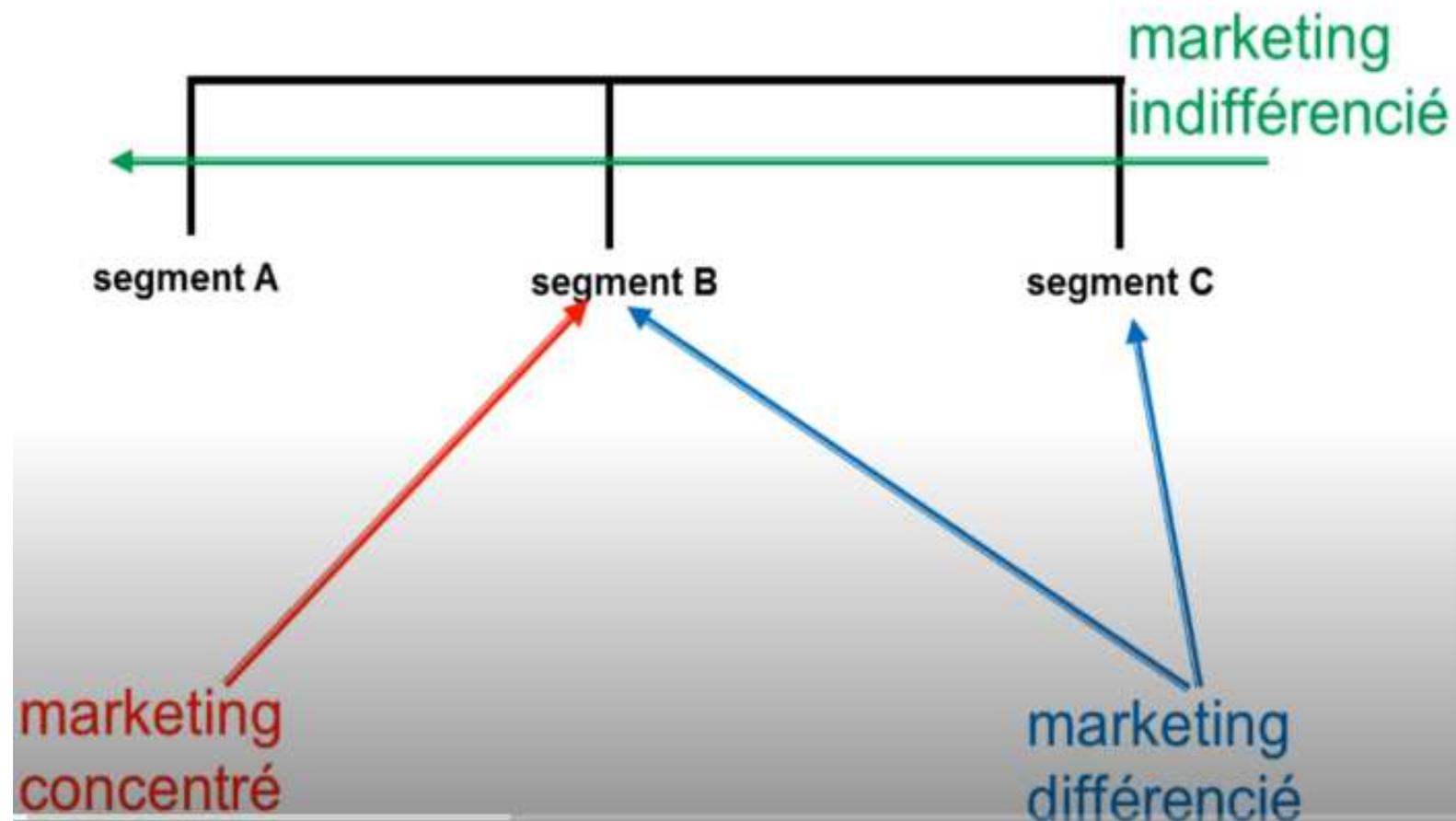
Les entreprises doivent donc réaliser des arbitrages entre toutes ces caractéristiques.

- Occuper un segment plus petit mais moins concurrencé
- Occuper un segment très large, avec beaucoup de concurrents mais qui peut être rentable du fait de sa forte croissance.

Arbitrages  stratégie d'attaque du marché

Ciblage

Les options de ciblage



Ciblage

Les différentes stratégies Produit-Marché

Ex : une entreprise propose 3 produits P1, P2, P3 et a identifié 3 segments de marché

- 1 produit 1 cible

● 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.

	M1	M2	M3
P1			
P2			
P3			

Ex : Les parfums haute couture (Guerlain)

Les enceintes Cabasse pour les amateurs de musique de qualité

Ciblage

Les différentes stratégies

- 1 produit plusieurs cibles

- **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.

	M1	M2	M3
P1			
P2			
P3			

Ex : Jacques Vabre commercialise uniquement du café, mais décline plusieurs variétés de façon à répondre aux attentes de plusieurs segments de marché (un café basique pour le petit déjeuner (Nectar) et des café de dégustation avec les « 100% purs origine » pour les amateurs de café).

Ciblage

Les différentes stratégies

- **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.

	M1	M2	M3
P1	■		
P2	■		
P3	■		

Hermès vend ses foulards, ses sacs et ses parfums à la même clientèle haut de gamme.

Taillefine propose ses yaourts, ses biscuits et ses eaux à la même cible féminine soucieuse de son équilibre alimentaire

Ciblage

Les différentes stratégies

● 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.

	M1	M2	M3
P1			■
P2	■		
P3		■	

Les opérateurs de téléphonie mobile tels SFR proposent des services différents aux particuliers et aux entreprises. Carin doit la dilution de sa marque à une spécialisation sélective qui consistait à proposer des parfums dans les bureaux de tabac pour un large segment de marché et du prêt-à-porter haut de gamme pour une clientèle sélective.

Ciblage

Les différentes stratégies

● 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.

	M1	M2	M3
P1	■	■	■
P2	■	■	■
P3	■	■	■

Décathlon propose une gamme de produits très large, allant des équipements nautiques à l'équitation en passant par le golf, avec un assortiment très profond (du matériel haut de gamme ou plus basique), pour un public très expérimenté ou des amateurs.

Ciblage

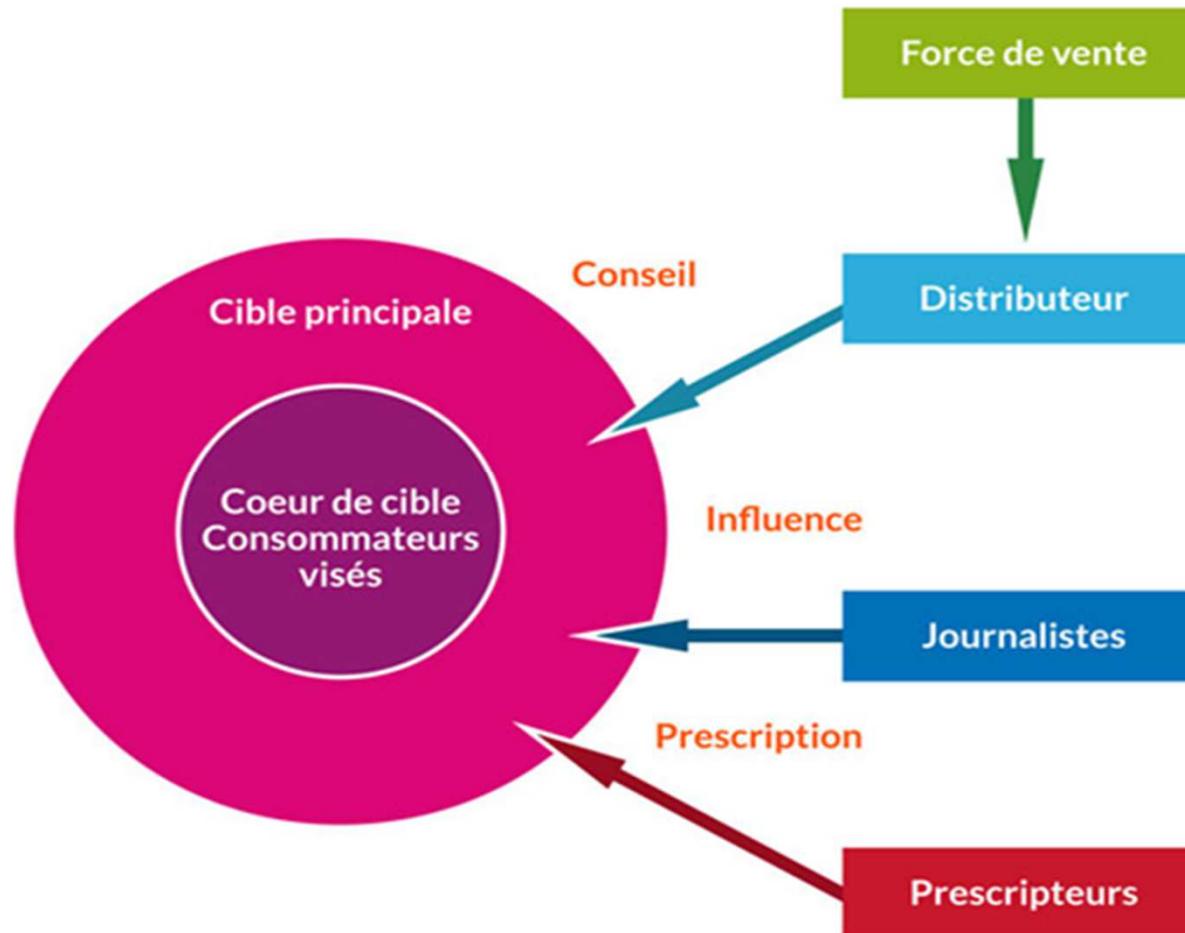
- Dans certains cas il convient de rajouter

- Une cible « acheteur » : l'acheteur est différent du consommateur . Ex : les produits destinés aux enfants

- Une cible « prescripteur »: c'est l'ensemble des personnes qui du fait de leurs fonctions, leurs recommandations, décident ou influencent fortement l'achat de tel produit, de telle entreprise.

Ciblage

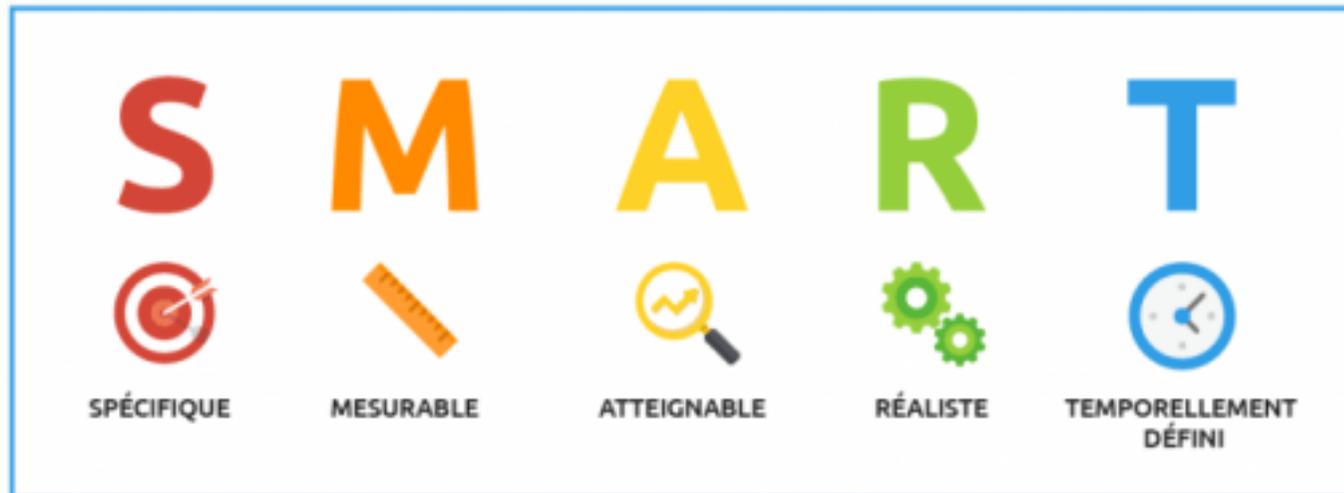
Schéma de ciblage



La méthode SMART

Identifier ses objectifs

Identifier, formuler des objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs sur une période définie



La méthode SMART

Qu'est-ce que c'est?

- C'est une méthode créée par *Peter Drucker* professeur et consultant en management d'entreprise.
- Cette méthode élaborée pour le management d'entreprise.
- Elle est applicable a peu près a toute activité ou projet
- Le marketing se l'est appropriée

Smart = Intelligent en anglais

La méthode SMART

Pourquoi se fixer des objectifs ?

- **Pour faire des choix**

choix des bons médias, des bons canaux, des bons budgets, des bons messages, de la bonne stratégie,

- **Pour motiver**

Avoir une vision commune avec toute son équipe

Se fixer des objectifs

=

Préalable de toute stratégie

La méthode SMART

- **S**
Spécifique
- **M**
Mesurable
- **A**
Acceptable
- **R**
Réaliste
- **T**
Temporellement défini

La méthode SMART

Identifier ses objectifs

- **S**pécifique : L'objectif doit être clair, doit décrire clairement le résultat attendu.
- **M**esurable : L'objectif doit être qualifié et/ou quantifié Ex augmenter mon chiffre d'affaires de 10% au 31/12/ 2020
- **A**tteignable et **A**ccessible : L'objectif s'il est ambitieux doit rester réalisable. Risque de démotivation des équipes, de décrédibilisation.
- **R**éaliste: L'objectif doit rester en phase avec les ressources (financières, humaines, etc) de l'entreprise. L'échec peut coûter cher!
- **T**imé, **T**emporisé : fixer une deadline, une date buttoir. « ASAP » et « dès que possible » sont à proscrire

S de Smart : Spécifique

QQOQCCP : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?

“signer davantage de client” n’est pas assez spécifique.

Le préciser :

- Augmenter le trafic du site internet de l’entreprise de 40 % grâce à la création de contenu et à l’optimisation du référencement naturel (SEO)
- Convertir 25 % de leads supplémentaires grâce à une l’inbound marketing et une stratégie de CRO (Conversion Rate Optimisation)
- En fonction du taux de conversion de lead à client, on peut alors fixer un objectif de clients gagnés sur la période

M de SMART : Mesurable

résultat pouvant être évalué et quantifié.

Les questions à se poser :

Quel chiffre / Quels taux

Quel pourcentage l'équipe ou la personne chargée de l'objectif doit-elle atteindre à tX

A se SMART : Atteignable

Atteignable, Acceptable

- Ambitieux et motivant

R de SMART : Réalisable

Réaliste et non Utopique

Par exemple, la plupart des entreprises souhaitent créer davantage de trafic vers leur site internet.

Pour définir un objectif, il faut se baser sur les chiffres au moment même où le plan d'action est élaboré

T de SMART : Temporellement défini

- délimiter la durée du projet et de fixer une date butoir, bien précise.
- éviter de dire « l'objectif doit être atteint le plus rapidement possible » : parler en jours, semaine, mois , années
En pratique en entreprise on parle en trimestre, semestre, année



Gérer les priorité
Diagramme de Gantt

La méthode SMART

https://www.youtube.com/watch?time_continue=252&v=8i_ZWccUsro

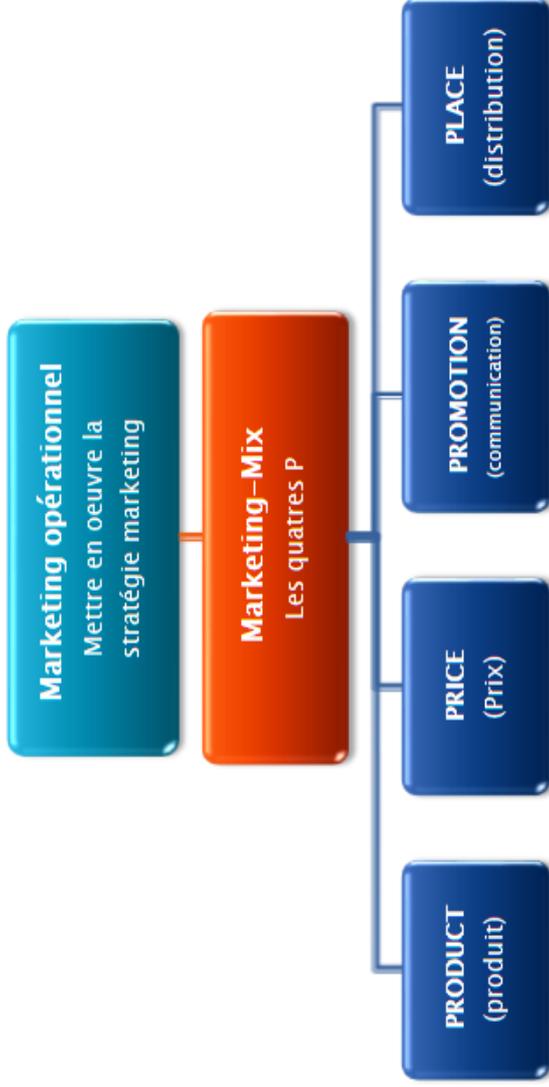
Objectifs Marketing

Objectif Générique

Objectif S.M.A.R.T.

- | | | |
|---|---|---|
| 1 | Augmenter la distribution de notre produit | Référencer le produit "XY" dans 3 nouvelles enseignes de la région parisienne d'ici au 31/08/2019 |
| 2 | Toucher plus de monde sur les réseaux sociaux | Acquérir 1000 nouveaux fans qualifiés sur Facebook et augmenter la portée de nos publications de +2% avant la fin de l'année 2019 |
| 3 | Améliorer notre référencement naturel | Passer de la 2ème à la 1ère page des résultats naturels de Google sur les mots clés « xxx » et « yyy » avant le 31.05.2019 |
| 4 | Augmenter notre chiffre d'affaire | Augmenter notre chiffre d'affaires en ligne de +6% d'ici au mois d'aout 2019 versus aout 2018 |
| 5 | Lancer notre site e-commerce | Lancer notre site e-commerce avant le 15.09 et réaliser 10k€ de CA en ligne avant la fin de l'année 2019 |





Ciblage

Marketing indifférencié

Marketing de masse



- L'entreprise ignore les différents segments qui composent son marché .
- L'entreprise commercialise un produit unique susceptible de satisfaire le plus grand nombre.

- **Condition de mise en application**

Elle est adaptée aux produits courants, de premier prix lorsque le client est sensible au prix plus qu'aux caractéristiques du produit.

- **Avantages**

- Une seule stratégie pour tous les segments
- Stratégie peu coûteuse – permet de générer des économies d'échelle et des gains d'expériences.

- **Limite** Présence potentielle d'un concurrent plus spécialisé sur chaque segment de marché identifié.

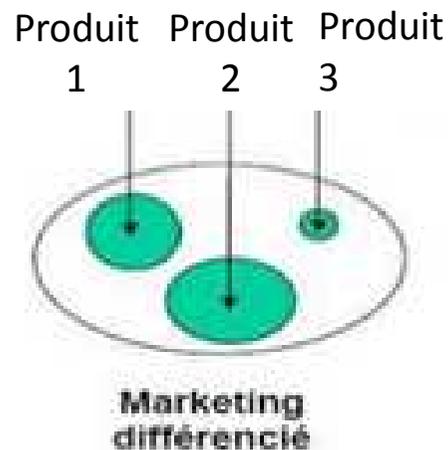
Marketing indifférencié

- Exemple des fruits et légumes
- Exemple Porsche : ne vise que les clients fortunés



Ciblage

Marketing différencié



- L'entreprise profite des différents segments qui composent son marché pour proposer une offre ciblée.
- L'entreprise exploite au moins deux segments de marché avec des produits et des politiques marketing spécifiques, adaptés à chaque cible.

- **Conditions de mise en application :**

Source de différenciation : produit, prix, communication

- **Avantages**

- L'entreprise peut consolider sa position sur le marché en ciblant les segments les plus pertinents au regard de ses produits/services.
- L'entreprise augmente sa visibilité
- Elle espère une fidélisation des clients

- **Limites**

- Nécessite d'avoir des produits et des stratégies de communication différenciés (augmentation des coûts de production et de communication).

Marketing différencié exemple : exemple

▶ EXEMPLE : RENAULT



Twingo pour les jeunes célibataires



Scénic pour les familles



Kangoo pour les professionnels

Ex : L'oréal

Ciblage

Marketing concentré

la cible de clients visée se limite à un seul segment du marché.

- **Conditions de mise en application :**

- Elle est adaptée aux entreprises spécialisées dans un domaine d'activité.
- Stratégie souvent caractéristique des PME.



- **Avantages**

- Bonne connaissance du segment sur lequel l'entreprise est spécialisée.
- Elle apparaît comme spécialiste du segment – image et légitimité de l'entreprise.

- **Limites**

- Elle est dépendante de l'entreprise vis-à-vis d'un seul segment de marché.
- Elle est risquée lors que le segment subit une crise ou lorsqu'un nouveau concurrent puissant intègre le marché.