

Sommaire

Avant-propos	3
1. Le concept marketing et l'entreprise dans son environnement.....	5
2. La veille marketing	35
3. L'étude du marché.....	55
4. Le comportement d'achat.....	89
5. La segmentation et le positionnement	119
6. Les stratégies de marketing	137
7. Le plan de marketing.....	151
8. Le produit et la marque	169
9. Le lancement de nouveaux produits.....	195
10. Le prix, les coûts et la rentabilité.....	213
11. Les canaux et les circuits de distribution.....	239
12. Le merchandising et le <i>retailtainment</i>	259
13. Le marketing direct et le <i>e-commerce</i>	271
14. La négociation et la vente	283
15. La stratégie de communication, les relations publiques et l'événementiel.....	307
16. La publicité et la promotion des ventes.....	325
17. Les tendances nouvelles du marketing.....	363
Index	389
Table des matières	392

Avant-propos

«Pratique du marketing» est un ouvrage qui aborde le marketing de manière complète et méthodique, mais également très pratique. Il est illustré par de nombreux exemples de proximité, en particulier suisses et romands. C'est ce qui fait sa spécificité, son «USP», comme on dit en langage marketing! Dans cette 3^e édition revue et augmentée, nous avons actualisé de nombreuses informations et apporté de nouveaux cas et exemples.

Nous tenons ici à remercier toutes les personnes et entreprises qui ont donné leur autorisation pour illustrer cet ouvrage de divers articles, cas, exemples, informations et témoignages, pour l'ancrer ainsi dans la réalité de notre proche environnement économique.

Un grand coup de chapeau à nos collègues, amies et amis de plusieurs Universités et Hautes écoles en Suisse et dans le monde, qui ont été pour nous une riche source d'inspiration et d'encouragement pour réaliser cet ouvrage.

Nous remercions tout particulièrement M. François Burgat, ancien directeur de la Haute école de gestion (HEG) Arc de Neuchâtel, de nous avoir transmis le «virus du marketing», de nous avoir prodigué ses encouragements pour la réalisation de la première édition du présent ouvrage et de nous avoir autorisés à reproduire plusieurs documents de son ancien support de cours.

Nous remercions également très chaleureusement M. Olivier Kubli, actuel directeur de la HEG Arc, de son soutien à la publication de manuels et d'articles contribuant à la formation de nos étudiants et au rayonnement de notre Haute école.

Si nous pouvons à notre tour donner à nos lectrices et lecteurs le goût de cette passionnante discipline qu'est le marketing, à la fois science et art, notre but pédagogique sera atteint!

François H. Courvoisier
Dr ès sciences économiques
Professeur HES à la Haute école de gestion Arc
Doyen de l'Institut du marketing horloger
HES-SO Université de sciences appliquées
de Suisse occidentale
Francois.Courvoisier@he-arc.ch

Fabienne Courvoisier
Lic ès sciences économiques
Adjointe scientifique à la Haute école de gestion Arc
Chargée de communication
Fabienne.Courvoisier@he-arc.ch

Le concept marketing et l'entreprise dans son environnement

Objectifs pédagogiques

Après avoir étudié ce chapitre, vous serez en mesure de :

- distinguer un marché vendeur d'un marché acheteur,
- formuler une définition générale du marketing,
- expliquer le concept du *marketing mix*,
- savoir pourquoi il est important que le client soit au centre des processus de l'entreprise,
- identifier les principaux facteurs d'environnement de l'entreprise,
- décrire une organisation marketing,
- appréhender la démarche marketing entre un fournisseur de prestation et un destinataire,
- saisir les caractéristiques du marketing du *pull* et celles du marketing du *push*,
- comprendre les évolutions du marketing,
- expliquer la notion de courbe de vie et ses applications.

Plan du chapitre

- Historique et définitions
- Le *marketing mix*
- Le marketing est-il un art ou une science ?
- Le système marketing
- L'organisation marketing
- La problématique marketing
- Le marketing par aspiration
- Le marketing du *push*
- Le *Customer Relationship Management*
- La courbe de vie

Point de départ

PX Holding face à la mondialisation

Le groupe PX, fondé en 1976 à La Chaux-de-Fonds par M. Pierre-Olivier Chave, fabrique des produits semi-finis en métaux précieux, réalisés sur mesure et destinés essentiellement à l'horlogerie, comme des bracelets. En près de trente ans, le groupe a bien grandi : plus de 300 employés, une dizaine de sociétés en Suisse et à l'étranger et un chiffre d'affaires de plus de 50 millions de francs.

Mais l'aventure est menacée. « Il y a le feu », prévient Pierre-Olivier Chave. La mondialisation a défoncé la porte de l'arc jurassien et met l'industrie de la microtechnique conventionnelle en péril.

PX Holding, qui a pris pied en Malaisie pour conquérir de nouveaux marchés, subit aussi la concurrence mondiale sur son sol. Depuis deux ans, le groupe voit rouge : son chiffre d'affaires recule de plus de 10% et il doit se résoudre à réduire ses effectifs. Une première en vingt-cinq ans. Près de 20% des emplois ont depuis été supprimés. Fidèle à sa culture faite de paix sociale et d'équité, Pierre-Olivier Chave a coupé partout, des cadres à la base.

Face à la compétition actuelle, les PME (petites et

moyennes entreprises) n'ont guère le choix : « Ou elles grandissent pour atteindre une taille critique et deviennent des conglomérats, ou elles se concentrent sur une phase précise de la vie du produit », analyse le président de PX Holding. Lui a pris la seconde option et se concentre en outre sur le haut de gamme. « L'innovation devient déterminante pour que le savoir-faire reste inaccessible aux concurrents, complète-t-il. Et il faut arrêter de se dire que je ferai ce que mon père faisait, et que mon fils fera. » Tout doit être flexible.

La restructuration semble porter ses fruits, et l'aventure de PX Holding va continuer. Après deux ans de pertes, « nous serons bénéficiaires cette année, poursuit Pierre-Olivier Chave. Nous recommençons d'ailleurs à embaucher ».

Depuis les débuts du groupe, dont la marque Precinox est devenue une référence mondiale, la créativité constitue le moteur du développement. Mais le rythme s'accélère. « Il y a vingt ans, nous sortions trois alliages par an. Au cours de ces trois dernières années, nous en avons créé cinquante », note

Pierre-Olivier Chave. Clients plus exigeants, produits plus robustes ou faciles à façonner : la demande pousse les entreprises de l'arc jurassien vers des segments de niche. « Sinon, les marchés partent. »

Toutefois, une PME isolée ne peut résister aux assauts des concurrents, eux aussi innovants, venus du monde entier. Seul un pôle d'expertise, à l'échelle régionale, est en mesure de l'aider à rester à la pointe. Pierre-Olivier Chave a consacré par ailleurs un à deux jours par semaine à Néode, le parc technologique du canton de Neuchâtel qu'il a présidé de 2003 à 2010. Objectif : « Participer à la fédération des institutions publiques de formation, des milieux industriels et des milieux politiques, pour créer un seul pôle d'expertise des microtechniques en Europe, allant de Grenoble à Pforzheim. » Et avec en son centre l'arc jurassien. Mais il faut faire vite. « Dans cinq ans, il sera trop tard. Tous les managers n'ont pas saisi cette urgence », conclut Pierre-Olivier Chave.

Source : Lelièvre Frédéric (2004), « Résister à la mondialisation, la preuve par l'exemple », *Le Temps*, 18 novembre, pp. 1 et 23.

Historique et définitions

Pour toute entreprise ou organisation, de toute taille et opérant dans n'importe quel secteur d'activité, le marketing constitue l'un des éléments clés de sa gestion. Consistant à donner la primauté à la satisfaction des besoins et attentes des clients, à les mettre au centre des processus de l'entreprise, le marketing est avant tout un état d'esprit et ensuite un ensemble de concepts et de techniques.

Le marketing est né, s'est développé et a trouvé son application la plus complète dans les grandes entreprises internationales du domaine des produits de grande consommation, fabriquant notamment des produits alimentaires comme Coca-Cola, ou des produits d'entretien et de soins personnels comme ceux du groupe Procter & Gamble (par exemple les marques Camay, Ivory, Tampax, Mr Proper et Ariel).

Cependant, on attribue généralement l'avènement du concept de marketing à l'entreprise américaine General Electric, en 1952¹. Dès lors, l'étude du marketing passe nécessairement par l'approche commerciale de ce type de grande entreprise, avant de s'étendre à d'autres domaines, comme celui des services (banques, assurances, hôtellerie, restauration) et des organisations sans but lucratif (culturelles, sportives, humanitaires).

Le marketing est d'abord une démarche de nature stratégique, d'anticipation évolutive en fonction des changements intervenant sur les marchés dans lesquels l'entreprise évolue. Il nécessite autant d'intuition, de *feeling* que de technique pure et s'insère dans un ensemble de facteurs de gestion internes à

l'entreprise, qu'elle peut influencer, ou externe, que cette dernière doit subir. Le marketing n'est pas sans incidence sur la structure et l'organisation même de toute l'entreprise.

Il existe d'innombrables définitions du marketing. Parmi elles, on peut citer celle de l'American Marketing Association, qui fait autorité en matière de marketing² :

«Le marketing consiste à planifier et mettre en œuvre l'élaboration, la tarification, la communication et la distribution d'une idée, d'un produit ou d'un service, en vue d'un échange mutuellement satisfaisant pour les organisations comme pour les individus.»³

A cette définition très orientée « commercial », nous préférons celle de Kotler, Keller et Manceau, plus orientée « stratégie » :

«Le marketing management est l'art et la science de choisir ses marchés-cibles, puis d'attirer, de conserver et de développer une clientèle en créant, en fournissant et en communiquant une valeur supérieure à ses clients.»⁴

Cette définition comporte en effet l'ensemble des éléments essentiels qui constituent le marketing :

- L'analyse du marché, des besoins et attentes des clients : c'est le point de départ et le premier stade de la démarche.
- Les phases managériales de planification, d'organisation et de contrôle, indissociables de toute action de marketing.

¹ D'Astous Alain, Balloffet Pierre, Daghfous Naoufel et Boulaire Christèle (2002), *Comportement du consommateur*, Chenelière/McGraw-Hill, Montréal, p. 3.

² Voir : www.ama.org

³ Bennett Peter D. (1995), *Dictionary of Marketing Terms*, American Marketing Association, 2^e édition, Chicago.

⁴ Kotler Philip, Keller Kevin Lane et Manceau Delphine (2015), *Marketing Management*, Pearson Education, 15^e édition, Paris, p. 5.

- Les stratégies élaborées compte tenu des ressources disponibles et des objectifs généraux de l'entreprise.
- L'influence sur le client, par l'utilisation de moyens de communication et de stimulation.
- La recherche de la satisfaction des désirs et besoins du client, seul moyen, pour toute entreprise, de s'implanter durablement sur le marché.
- L'action sur des groupes de clients sélectionnés, ou segments, plutôt que sur l'ensemble du marché.
- La prise en compte indispensable des coûts et des exigences de la rentabilité.

Dans un autre ouvrage, Philip Kotler est encore plus concis :

« Pour l'entreprise, le marketing, c'est l'atelier de fabrication des clients. »⁵

Si le marketing s'est développé et se pratique principalement dans le domaine des produits industriels, ainsi que pour les produits et services de consommation courante, on constate que nombre de ses concepts et techniques peuvent s'utiliser également dans des domaines où la transaction n'est pas de nature commerciale, comme les idées, les services publics, les causes sociales, la culture et les candidats politiques. Selon Bender et Torok⁶, le marketing est déjà une question d'attitude et de comportement personnel, c'est la conviction que l'on communique à propos de ses propres visions et idées, de ses produits et services, c'est la perception qu'on en donne.

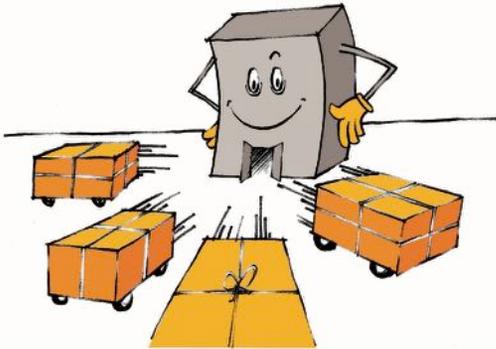
Par exemple, lorsqu'un candidat se présente pour briguer un emploi, il aura avantage à bien faire le point sur ses compétences et à les mettre en valeur de manière honnête, mais convaincante face à son employeur potentiel.

Par ailleurs, un jeune entrepreneur, avant son rendez-vous avec un banquier ou un « business angel », préparera soigneusement son « business plan » avec des chiffres clairs et réalistes pour solliciter un prêt de capitaux ou une levée de fonds. Le sérieux qui se dégagera du dossier, comme la conviction bien argumentée que l'entrepreneur mettra à le défendre, seront des facteurs clés de succès... ou d'échec!

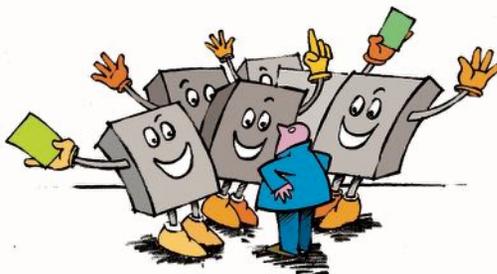
C'est avec la production de masse, conséquence de la révolution industrielle de la fin du XIX^e siècle, qu'est apparue la nécessité de considérer la gestion de l'entreprise à partir de l'observation et de la prise en compte des besoins du marché. Auparavant, il régnait une certaine pénurie et, bien souvent, les entreprises ne parvenaient pas à livrer les quantités que le marché aurait pu absorber. La gestion de l'entreprise était avant tout dominée par les préoccupations liées à la fabrication, et le secteur commercial se situait en aval de la production, se bornant à écouler ce que cette dernière avait voulu ou pu fabriquer. Produire était plus difficile que vendre. On nomme cet état le marché « vendeur ».

⁵ Kotler Philip (2003), *Les clés du marketing*, Village Mondial, Pearson Education France, Paris, p. 5.

⁶ Bender Peter Urs et Torok George (1999), *Secrets of Power Marketing*, Stoddart Publishing Company, Toronto.



La production de masse a provoqué une évolution fondamentale du marché : le passage de la pénurie à l'abondance. Vendre est devenu plus difficile que produire, car la production de masse entraîne le développement de la concurrence. Le marché quitte le stade vendeur pour devenir un marché « acheteur ». Pour pouvoir vendre, l'entreprise doit impérativement créer et développer des produits répondant aux attentes du consommateur. Puis, au moyen de la publicité, il lui faut les différencier des produits concurrents, de manière à éviter que la concurrence ne s'exerce que sur les prix.



On peut dire que les marchés des pays industrialisés sont aujourd'hui en quasi-totalité acheteurs, le passage du stade vendeur au stade acheteur s'étant opéré à des époques différentes d'une industrie à l'autre, selon l'élévation du niveau de vie. Il arrive que le marché redevenue momentanément vendeur, lorsqu'une innovation technologique majeure apparaît et place une entreprise dans une situation de monopole temporaire.

Par exemple, le lancement des premiers smartphones est le fait de Apple avec son iPhone, qui est resté pendant près de deux ans leader du marché avant d'être imité par de nombreux concurrents comme Samsung et LG.



Autre exemple : Sony, créateur du walkman (baladeur) qui a développé avec Philips la cassette audio et est resté longtemps la référence en la matière.



Le terme de marketing a été admis de longue date comme mot français à part entière. Dès lors, il ne nous semble pas indiqué de lui substituer une traduction approximative, telle que le terme *mercatique*, préconisé par certains linguistes, qui signifie « aspects généraux et théoriques des activités de commercialisation », ou le terme *marchéage*, qui veut dire « activités pratiques concernant la commercialisation d'un produit ou d'un service »⁷. Même si l'on rencontre ces termes dans certains milieux académiques, ils ne sont que très rarement appliqués en pratique.

⁷ Kostecki Michel (2000), *Cours de marketing I*, Université de Neuchâtel, Neuchâtel.

L'ensemble du vocabulaire utilisé par les praticiens est, comme le marketing lui-même, d'origine anglo-saxonne : la nature de la langue anglaise a permis la création d'une série de mots propres au jargon marketing et qui se sont imposés internationalement. Citons par exemple le *marketing mix*, le *merchandising* ou la *copy-strategy*, qui seront étudiés plus loin dans cet ouvrage. Si certaines de ces expressions sont devenues incontournables, nous nous attacherons cependant à limiter l'emploi de mots non français et à présenter leur équivalent dans notre langue.

Le marketing mix

Le terme de *marketing mix* (les auteurs québécois comme François Colbert parlent de « composition commerciale »⁸) est bien connu des praticiens du marketing. Il constitue le concept central de la stratégie marketing qui combine (mixe) quatre stratégies opérationnelles partielles et complémentaires :

- La **stratégie de produit**, qui consiste à créer de nouvelles prestations (nouveaux produits et/ou nouveaux services), à maintenir, adapter ou supprimer des prestations existantes.
- La **stratégie de prix**, qui consiste à fixer les prix et conditions auxquels les prestations sont proposées aux clients.
- La **stratégie de distribution et de vente**, qui consiste à choisir les canaux et circuits par lesquels les prestations sont vendues et à gérer l'organisation de vente.

- La **stratégie de communication**, qui consiste à développer les ventes et l'image des prestations par des moyens de communication et de stimulation, tels que la publicité et la promotion des ventes.

Dans le jargon anglo-saxon, on rencontre souvent l'expression « 4 P » qui signifie « **P**roduct, **P**rice, **P**lace (= distribution) et **P**romotion »⁹. On peut remarquer en outre que certains auteurs et praticiens subdivisent le *marketing mix* en cinq ou six stratégies marketing, voire davantage, faisant notamment de la vente, de la promotion ou du packaging une stratégie distincte. C'est le cas notamment de certaines entreprises qui produisent des biens de grande consommation en libre-service, comme des produits alimentaires. Cowell¹⁰ et Kotler parlent même de 6 ou 7 P en intégrant dans le mix les gens (**P**eople), le processus (**P**rocess), l'organisation physique (**P**hysical evidence), le pouvoir politique (**P**olitics) et l'opinion publique (**P**ublic opinion), par exemple pour des organisations qui font du lobbying, c'est-à-dire qui développent des programmes de communication persuasive à l'égard des journalistes des mass-médias et des élus politiques.

Goupilleau parle d'un « P » qu'il appelle le marketing de **P**roximité. Cette dernière « traduit le mouvement de convergence entre, d'un côté, l'entreprise qui cherche à se rapprocher de ses publics et, de l'autre, le client qui recherche plus d'intimité avec l'entreprise »¹¹. Cet élément embrasse trois dimensions :

- La **dimension géographique ou locale** : une accessibilité rapide au produit ou au service sur le lieu de vente.

⁸ Colbert François (2007), *Le marketing des arts et de la culture*, Gaëtan Morin, 3^e édition, Montréal.

⁹ Mc Carthy E. Jerome (1981), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood Ill., 9^e édition, p. 39.

¹⁰ Cowell Donald W. (1984), *The Marketing of Services*, Heinemann, London.

¹¹ Goupilleau Pascal (2002), *Gagnez en proximité avec vos clients*, Dunod, Paris, p. 8.

- La **dimension télématique ou globale** : l'accessibilité immédiate au produit ou au service n'importe où et n'importe quand.
- La **dimension psychologique ou intime** : le souhait que le vendeur comprenne bien le client et veuille le satisfaire.

Pour bien des entreprises, la conjugaison de ces trois axes de proximité est un facteur clé de succès.

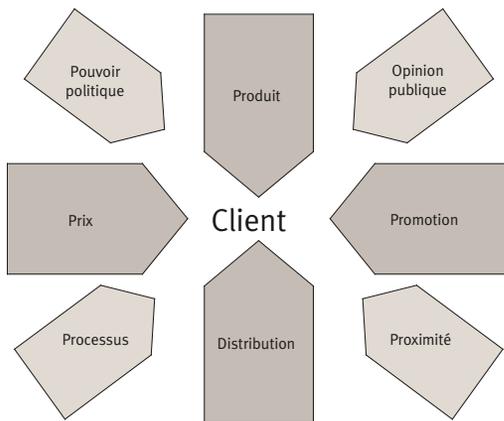


Figure 1.1: Les 8 P du marketing

Diviné propose quant à lui de dépasser le concept des 4 P pour instaurer avec ses clients une relation durable au moyen des 4 SR : **S**olution & **R**eturn ; **S**eduction & **R**each ; **S**upport & **R**elation ; **S**ustainability & **R**esponsibility¹².

Le marketing est-il un art ou une science ?

Si le marketing propose un ensemble de techniques de gestion, qui seront présentées au fur et à mesure dans cet ouvrage, il constitue avant tout un état d'esprit, une manière d'envisager l'activité de l'entreprise à partir de l'observation et de l'analyse des attentes du marché, et plus précisément des clients actuels ou potentiels. Cet état d'esprit est fondamental pour la croissance ou la pérennité de l'entreprise, c'est sa meilleure chance de survie dans un environnement compétitif.

Le marketing est-il une science ou un art ? Un mélange des deux ? Mauvaise nouvelle pour les étudiants et les professionnels du marketing : il n'y a pas de recette unique qui garantisse le succès ! Selon le type de marché, le lieu, le moment et l'environnement concurrentiel, chaque entreprise doit élaborer son propre cocktail de compétences, de stratégies et d'activités marketing pour faire mieux et plus vite que la concurrence, et le faire savoir.

L'encadré 1.1 montre quelques règles du succès identifiées par les nombreuses années d'expérience de consultant de Philip Kotler¹³.

¹² Diviné Marc (2014), *Marketing B to B : principes et outils, de la stratégie à la vente*, Vuibert, Paris.

¹³ Adapté de Kotler Philip (1999), *Le marketing selon Kotler*, Village Mondial, Paris.

Encadré 1.1

**Marketing, art ou science ?
Quelques règles du succès...**

- Améliorez toujours la **qualité** (même si elle est relative, et pas toujours observable objectivement)!
- Améliorez les **services** (complétez vos fonctionnalités, sans en rajouter inutilement)!
- Ayez les **prix les plus bas** (sans nuire à la qualité)!
- Ayez une **forte part de marché** (soyez leader et faites des économies d'échelle)!
- Adaptez et **personnalisez** votre offre (gérez des segments qui restent cependant rentables)!
- Améliorez sans cesse vos produits et **innovez** (mais sachez bien calculer votre rentabilité, car l'innovation coûte)!
- Entrez sur les **marchés à forte croissance** (investissez et devenez vite le standard)!
- Allez au-delà des **attentes** de vos **clients** (mais sachez qu'ils deviendront toujours plus exigeants)!

Parmi les nombreux visionnaires du marketing qui ont appliqué avec succès certaines de ces règles, partiellement ou totalement, successivement ou simultanément, on peut citer :

- Daniel Borel, qui a su faire des périphériques d'ordinateurs, comme la souris et le clavier, des objets design et à qui l'on doit le positionnement de tous ses périphériques sous le slogan : « Intel inside, Logitech outside ».



- Gottlieb Duttweiler, qui a su, le premier dans notre pays, appliquer le concept de marketing direct à la distribution de produits alimentaires en créant la Migros.

MIGROS

- Nicolas Hayek, qui a réuni et galvanisé des équipes pour lancer un produit impensable à l'époque (la montre en plastique) et la positionner comme un accessoire de mode incontournable.

swatch®

- Richard Branson, entrepreneur anticonformiste, qui a lancé une marque rebelle pour s'attaquer à tout ce qui était considéré comme outrageusement dominant : la distribution de disques et de livres, le transport aérien, les sodas au cola, les chemins de fer, etc.



Nathalie Joulin¹⁴ **identifie** au moins quatre raisons qui font qu'il est impossible de donner, en marketing, des règles de réussite à 100 % :

- il y a une part de chance et d'aléatoire dans les domaines touchant aux idées et à la création de nouveaux produits ;
- lorsqu'on a une idée, quelqu'un d'autre l'a souvent ou va l'avoir, et cela change la donne concurrentielle ;
- l'environnement est instable et des événements imprévus peuvent avoir un impact important sur les comportements et la consommation ;
- la réalité est souvent différente de la représentation qu'on s'en fait par les études et les budgets.

¹⁴ Joulin Nathalie (2002), *Les coulisses des nouveaux produits*, Editions d'Organisation, Paris, p. 67.

Le système marketing

De nombreux facteurs influencent la stratégie de marketing. Certains sont internes à l'entreprise et peuvent, de ce fait, être contrôlés par elle. D'autres sont externes et échappent en grande partie au contrôle de l'entreprise, sauf si cette dernière possède une position dominante qui lui permet d'imposer sa stratégie aussi bien aux concurrents qu'aux canaux de distribution. D'autres enfin se situent dans l'environnement plus général et exercent une influence plus ou moins importante sur la stratégie de l'entreprise, qui n'a qu'une prise très limitée sur eux. L'ensemble de tous ces facteurs constitue le système marketing.

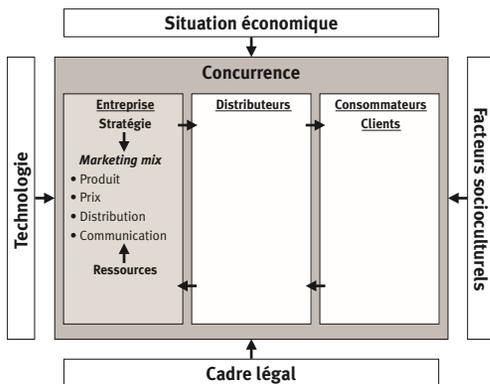


Figure 1.2: Le système marketing

Facteurs internes

A l'intérieur de l'entreprise, le *marketing mix*, c'est-à-dire les stratégies partielles du marketing, est fonction des ressources et des objectifs qui découlent de la stratégie générale de l'entreprise.

Les objectifs généraux de l'entreprise, à moyen et long termes, tels qu'ils apparaissent dans la planification générale de l'entreprise, déterminent les grandes options des objectifs marketing propre-

ment dits. Les objectifs généraux peuvent être de nature financière, commerciale ou technologique, et être exprimés le plus souvent en termes de rentabilité, de volume de vente ou chiffre d'affaires, de part de marché, de produits ou de marchés nouveaux.

Les ressources dont dispose l'entreprise doivent être considérées dans une perspective assez large :

- Les **ressources financières** conditionnent les moyens dont pourra disposer le marketing. De ces dernières dépendent en particulier les possibilités d'investissements pour l'appareil de production, dans les nouveaux produits et dans la communication.
- Le **savoir-faire**, le personnel et les équipements disponibles déterminent également le potentiel de développement des produits nouveaux ainsi que la productivité, qui influe sur les prix et la rentabilité.
- La **position occupée sur le marché**, soit la part de marché, constitue une ressource de grande importance pour le marketing, si elle est élevée et si les produits bénéficient d'une forte notoriété et d'une image de marque favorable.

Facteurs externes

La **mondialisation**, apparue dans les années 1990, constitue une évolution profonde de la concurrence. En effet, pour toujours plus de prestations, notamment en raison du développement des moyens de transport et de communication et de la mobilité croissante de la clientèle, le marché de référence se globalise et devient mondial. Il en résulte, pour les entreprises des pays industrialisés, l'apparition de nouveaux concurrents et une redistribution des avantages concurrentiels. L'internationalisation s'observe également dans le secteur de la distribution, où nombreuses sont les entreprises développant

des stratégies dites généralement d'enseignes (par exemple Wal-Mart et Carrefour), fondées sur de larges assortiments et sur une centralisation des achats, qui modifient profondément les rapports entre producteurs et distributeurs.



Le **client**, sous ses différents angles, constitue par définition le premier facteur influençant la stratégie marketing de l'entreprise. Il est à considérer sur les plans suivants : localisation, nombre et profil socio-démographique, comportements et habitudes, opinions et attitudes. Dans la plupart des pays développés, la société a fortement évolué à partir des années 1950, pour atteindre le stade dit de *Affluent Society* ou société de consommation. Grâce à l'accroissement des revenus, la majorité des consommateurs finaux a pu satisfaire des besoins et des désirs dépassant le niveau élémentaire. C'est ainsi que se sont développés des marchés nouveaux comme ceux des loisirs, de la mode ou des produits de luxe. Parallèlement, les progrès de la technologie sont spectaculaires et amènent, sur tous les marchés, une concurrence toujours plus forte. Le marketing devient toujours plus une nécessité pour la gestion efficace de l'entreprise.

Les années 1990 ont vu l'apparition d'un nouveau consommateur, le « consommateur » ou *empowered consumer*¹⁵. Par l'augmentation de leurs revenus, une fois satisfait leur confort matériel, toujours plus nombreux sont les clients qui manifestent des besoins d'un autre ordre : ils attendent en particulier davantage d'information et formulent

plus d'exigences sur les plans éthique, écologique et du développement durable. Il en résulte notamment, pour un nombre croissant de produits et services, une diminution de la fidélité aux marques traditionnelles, pierre angulaire de la stratégie marketing de nombreuses entreprises de produits de consommation. Le « consommateur » privilégie l'achat de produits munis de labels éthiques, de qualité ou d'origine tels que Max Havelaar, Naturaplan ou l'appellation d'origine contrôlée (AOP).



La **concurrence** : dans la théorie économique, on distingue deux situations extrêmes. D'une part, le monopole, caractérisé par la présence sur le marché d'une seule entreprise qui offre un type de biens ou de services et, d'autre part, la concurrence parfaite, état dans lequel de nombreuses entreprises comparables se présentent avec des produits parfaitement interchangeables. En réalité, ces deux formes de marché ne se rencontrent pratiquement jamais et les situations concurrentielles sont bien plus complexes. Généralement de forme oligopolistique, la concurrence est le plus souvent caractérisée par la présence sur le marché de quelques grandes entreprises dominantes et d'autres plus petites.

Exemple : le marché du chocolat en Suisse est dominé par les grands fabricants comme Frey, Nestlé, Lindt, Mars, Ferrero et Mondelēz, qui représentent la majorité des ventes. Ces entreprises sont suivies par de plus petits acteurs tels que Camille Bloch, Maestrani, Alprose, Favarger et Stella et Bernrain. Voir www.chocosuisse.ch

¹⁵ Laurent François (2006), *Du Consommateur à l'Empowered Consumer*, <http://marketingisdead.blogspot.com/archive/2006/08/28/> (consulté le 8 déc. 2011).

L'influence du paramètre de la concurrence sur le *marketing mix* est donc largement fonction de la taille de l'entreprise sur le marché. Les grandes entreprises sont celles qui, dans une certaine mesure, « font » la concurrence, alors que les petites ne peuvent, dans la plupart des cas, que « suivre » la concurrence et développer un *marketing mix* consistant avant tout en une réponse aux actions de cette dernière.

Les **canaux de distribution** : à l'exception des entreprises qui distribuent et vendent au travers de leur propre organisation leurs produits au consommateur final (on appelle cela le marketing direct et nous l'étudierons au chapitre 13), la majorité des entreprises accède au marché par l'intermédiaire de canaux de distribution (étudiés au chapitre 11). Entrepreneurs indépendants des producteurs, les distributeurs sont avant tout des commerçants, dont les objectifs ne coïncident en général pas avec ceux des producteurs. La préoccupation majeure des distributeurs est de vendre des produits dont la rentabilité commerciale est prouvée, principalement sur le plan de la marge et de la rotation. Leur deuxième préoccupation est de fidéliser leur clientèle et de lui vendre des produits et des services aussi souvent que possible.

Souvent puissants, les distributeurs développent leur propre marketing et influencent de manière sensible celui de leurs fournisseurs. On parle alors de marketing des enseignes. Les relations entre producteur et distributeur peuvent prendre la forme d'un rapport de force¹⁶. Si le producteur est lui-même en position de force, car il dispose, comme Coca-Cola ou Nestlé de ressources financières importantes et de produits leaders, sa stratégie de

marketing sera moins influencée par les distributeurs. S'il se trouve dans une position de faiblesse, son *marketing mix* sera très influencé par ses clients distributeurs, voire complètement dépendant d'eux. Selon Claude Chinardet, « le *trade marketing* (voir p. 21) oppose un partenariat à la négociation pure et dure des industriels et de leurs clients, les distributeurs »¹⁷.

Facteurs d'environnement

Les facteurs dits « d'environnement » sont les plus éloignés de l'entreprise, qui n'a le plus souvent aucune influence directe sur eux : elle va donc les subir. Quatre types de facteurs interviennent : la situation économique, la technologie, les facteurs socioculturels et le cadre légal. L'influence de ces facteurs sur le marketing et sur toute la gestion de l'entreprise varie selon les industries et les époques. On peut dire, d'une manière générale, que l'ensemble de ces facteurs joue actuellement un rôle important dans un contexte de mondialisation.

La **situation économique** peut favoriser ou, au contraire, rendre plus difficile la vente de certains produits. En 1973, la première crise de l'énergie et la crise économique mondiale qui en a résulté ont profondément modifié le contexte dans lequel évoluent les entreprises. Au début des années 2000, la récession économique ayant été encore amplifiée par les conséquences du 11 septembre 2001, on se retrouve dans une situation assez similaire. Cette situation s'est encore reproduite en 2008 avec la crise des *subprimes* aux USA et la crise bancaire mondiale qui s'en est suivie. Alors

¹⁶ Selon M. Daniel Bloch, président de la direction des Chocolats Camille Bloch, à Courtelary, « Le producteur et le détaillant sont dans le même lit, mais ils font des rêves différents! », conférence à la Haute école de gestion de Neuchâtel, le 27 mars 2001.

¹⁷ Chinardet Claude (1994), *Le Trade Marketing*, Editions d'Organisation, Paris, p. 53.

qu'auparavant la croissance généralisée avait prédominé durant de longues années, le marketing a dû faire face à des situations nouvelles (voir encadré 1.2). Pour les entreprises, les situations globales ou locales sont souvent difficiles à apprécier. L'instabilité qui règne impose une souplesse permettant des réactions rapides, de manière à pouvoir faire face aux évolutions et opportunités du marché et de la concurrence. Les entreprises qui ont aujourd'hui les meilleures perspectives d'avenir sont celles qui sont les plus flexibles, tout en conservant une ligne stratégique cohérente.

Encadré 1.2

Situations nouvelles de l'environnement de l'entreprise

- Ralentissement, voire arrêt, de la croissance continue de nombreux marchés.
- Accélération de la croissance dans les pays BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud) et les pays asiatiques émergents.
- Accès plus difficiles à bien des marchés d'exportation, notamment en raison des fluctuations des prix provoquées par l'instabilité des changes (dollar, yen, euro).
- Risques plus élevés des lancements de produits nouveaux, les échecs ne pouvant plus être absorbés par la croissance générale du chiffre d'affaires.
- Augmentation des surcapacités de production qui accroissent d'autant la concurrence et la pression sur les conditions de vente et de livraison (prix et délais, principalement).
- Raccourcissement de la durée de vie de nombreux produits, alors que les investissements de développement et de lancement sont toujours plus lourds.
- Restructuration et concentration de plusieurs fournisseurs et canaux de distribution.

- Menaces sur le prix et l'approvisionnement en pétrole et produits dérivés, étant donné l'instabilité politique au Moyen-Orient et l'importante demande de la Chine.

La **technologie** : depuis quelques années, l'évolution technologique a suivi un rythme accéléré et a entraîné des modifications importantes, voire fondamentales, dans la plupart des industries. La technologie de nombreux produits a été bouleversée : adjonction ou substitution de l'électronique à la mécanique (par exemple dans l'automobile et la photographie), développement de l'informatique et des communications mobiles (par exemple dans la bureautique et la téléphonie), apparition de nombreux nouveaux produits, combinant en particulier des prestations offertes auparavant par des produits différents (comme les produits de l'industrie du « mobile » qui combinent son, image et fonctions d'agenda). Les technologies de production ont aussi fortement évolué, soit conjointement avec la mutation des produits eux-mêmes, soit sans que ceux-ci ne changent fondamentalement. Aux opérations manuelles multiples s'est substituée la surveillance de processus et d'opérations robotisées.

Les **facteurs socioculturels** : l'évolution des habitudes et des mentalités des clients et consommateurs modifie progressivement les habitudes d'achat. On a par exemple vu plus haut la sensibilité plus grande des « consommateurs » aux labels éthiques ou au développement durable. Par ailleurs, la mentalité de certaines catégories de consommateurs évolue vers un retour à un mode de vie plus simple, même à un refus de consommation de certains produits ostentatoires. Inversement, certaines catégories de clients peuvent être attirées par tout ce qui est nouveau, visible, technologique. Bien des clients et consommateurs peuvent aussi

adopter une attitude opportuniste de caméléon et se comporter différemment en présence de facteurs situationnels donnés. De telles évolutions sont relativement lentes et ne bouleversent pas

instantanément le marché : il est cependant nécessaire pour l'entreprise de ne pas les négliger dans sa réflexion à moyen terme.

Encadré 1.3

La FRC, avocate des consommateurs

Créée en 1959, la Fédération romande des consommateurs (FRC) est une association sans but lucratif, neutre et indépendante de tout groupe économique ou politique. Son secrétariat central se trouve à Lausanne, ses sections sont réparties dans l'ensemble de la Suisse romande.

La FRC représente et défend les intérêts des consommateurs. Elle agit pour que leurs droits soient véritablement reconnus. Sont concernés :

- le droit à la sécurité,
- le droit à l'information,
- le droit au choix,
- le droit d'être entendu,
- le droit à la réparation des torts,
- le droit à l'éducation à la consommation,
- le droit à un environnement sain.

La FRC atteint ses objectifs

- en informant, conseillant et orientant les consommateurs, membres et non-membres;

- en prenant position auprès des instances politiques et économiques.

La FRC vit grâce

- aux cotisations de ses membres;
- à la vente de publications et de prestations de conseils;
- à une subvention de la Confédération pour financer des tests comparatifs.

L'information au centre des prestations

La FRC remplit de nombreuses activités visant toutes à une meilleure protection des consommateurs.

Ses prestations comprennent :

- la réalisation d'enquêtes et tests comparatifs de nombreux produits, prix et services;
- la publication des résultats de ses enquêtes et tests dans son Magazine « *Mieux choisir* ».

Celui-ci paraît chaque mois et aborde de nombreux aspects de la consommation. Gratuit pour

les membres FRC, il est également disponible en kiosque;

- la publication de guides spécialisés sur des thèmes particuliers liés à la consommation et aux droits des consommateurs;
- des conseils aux consommateurs par le biais de ses bureaux FRC-conseil, actifs dans l'ensemble de la Suisse romande.

Et encore...

La FRC défend le point de vue des consommateurs dans les cantons et au sein de l'administration fédérale où elle siège dans de nombreuses commissions.

La FRC prend position sur des thèmes d'actualité liés à la consommation et rédige régulièrement des communiqués de presse.

Sa large expérience et ses compétences en font une interlocutrice écoutée des mondes politique, économique et des médias.

Le **cadre légal** : les actions de marketing sont soumises à un nombre croissant de lois et réglementations qui poursuivent différents objectifs. Tout d'abord, assurer que la concurrence se maintienne normalement sur le marché, étant donné que la concurrence est à juste titre considérée comme le meilleur régulateur du marché : c'est pourquoi les autorités s'attachent à lutter contre les positions dominantes de grandes entreprises ou contre des



ententes d'entreprises de type cartellaire. Ensuite, protéger le consommateur dans sa santé et contre des pratiques commerciales jugées abusives. En Suisse romande, la Fédération romande des consommateurs¹⁸ joue un rôle actif à cet égard (voir encadré 1.3).

Finalement, protéger des marchés ou des secteurs économiques dont l'existence est considérée comme d'intérêt national et qui ne pourraient survivre sans l'aide de dispositions protectionnistes qui restreignent l'accès au marché à des concurrents étrangers. C'est le cas, pour l'instant, de l'agriculture en Suisse qui bénéficie de subventions et de barrières tarifaires contre les produits importés.

L'organisation marketing

La mise en application de l'approche et des instruments de marketing requiert une structure adéquate de l'entreprise. Cette dernière s'est souvent adaptée en plusieurs phases, passant

progressivement du stade traditionnel de la vente à l'intégration d'une véritable fonction de marketing.

La structure commerciale traditionnelle est adaptée au marché vendeur, comme vu plus haut. Une petite cellule d'études et recherches constitue parfois l'amorce d'une véritable structure de marketing. Ce type de structure se révèle inapproprié aussitôt que le marché devient acheteur.

La structure non intégrée se caractérise par l'adjonction d'un service ou département marketing au même niveau hiérarchique que le département des ventes. Ses tâches consistent habituellement à étudier le marché et la concurrence, à gérer les produits et la publicité.

La structure intégrée est la plus évoluée et typique de grandes entreprises commercialisant de nombreuses marques ou lignes de produits. Elle regroupe généralement trois fonctions différentes :

- le secteur « Ventes » qui comprend un service externe couvrant diverses zones géographiques ou types de clients et qui est soutenu par un service d'administration des ventes ;
- un secteur « Produits », ou « Marques », chargé de lancer et gérer les marques et gammes de produits ;
- un secteur d'état-major s'occupant de coordonner les études de marché, la veille concurrentielle, la planification et le développement des nouveaux produits.

Par rapport à la structure non intégrée, la structure intégrée a l'avantage d'avoir une instance de décision commune entre marketing et ventes : le poste de directeur marketing, clé de voûte du système, qui arbitrera les impératifs de gestion des produits comme ceux de gestion des marchés.

¹⁸ Voir : www.frc.ch

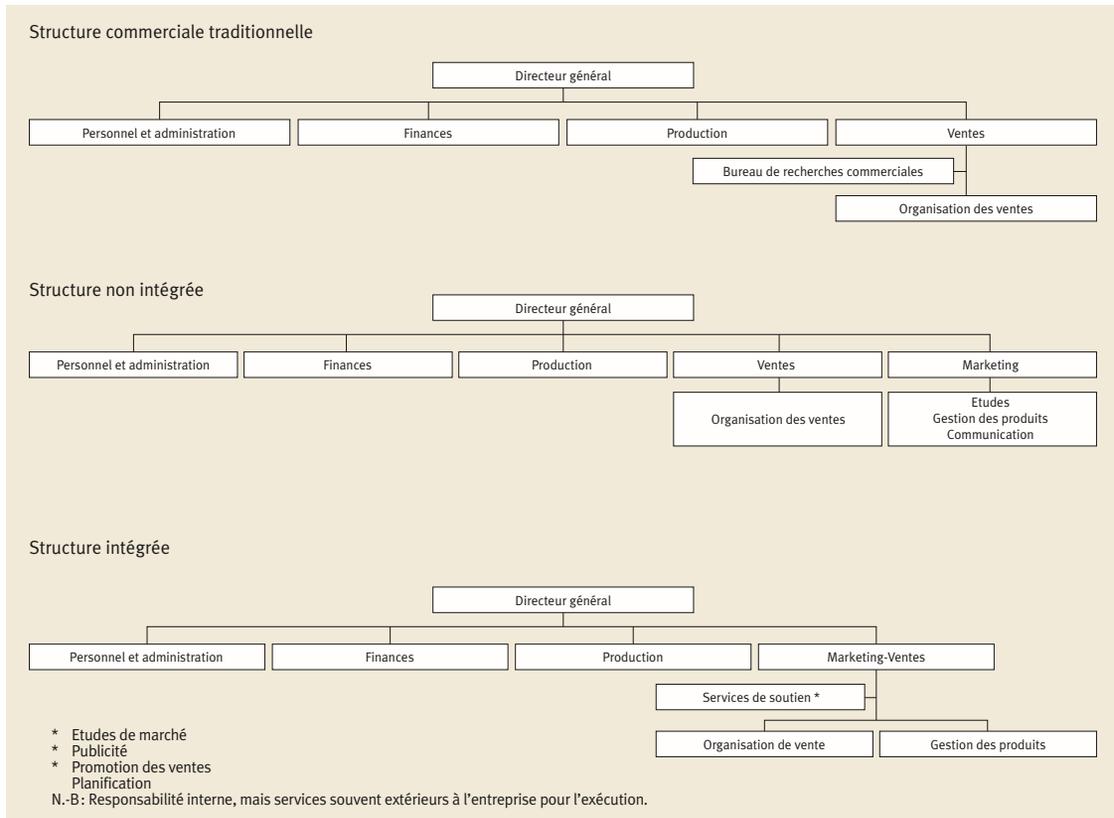


Figure 1.3 Types de structures

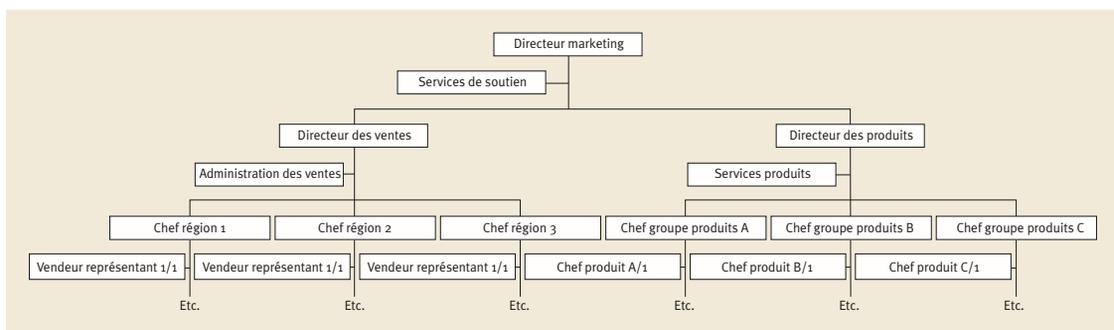


Figure 1.4 Organisation marketing intégrée

L'encadré 1.4 montre une description de fonction-type de directeur marketing pour une entreprise fabricant des produits de grande consommation.

Encadré 1.4

Description de fonction: Directeur du marketing

Nature et objet de l'activité

Dirige et anime le département marketing. Participe à la planification stratégique de l'entreprise à cinq ans en proposant des objectifs de part de marché, de volume de ventes, de rentabilité et de gamme	de produits. Sur la base des objectifs généraux, élabore le plan de marketing annuel et les objectifs et stratégies détaillés, et définit les plans sectoriels ainsi que les moyens à mettre en œuvre.	Veille à l'application des plans d'action et des budgets en décollant et en contrôle les résultats. Prend les mesures correctives nécessaires. Prépare l'avenir commercial de la société.
---	--	---

Fonctions	Tâches
Dirige le département marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Définit les fonctions et tâches du département • Met sur pied et anime le comité de direction marketing
Participe à la planification stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Propose les objectifs marketing de la planification stratégique à cinq ans: <ul style="list-style-type: none"> – qualitatifs: but final que veut atteindre l'entreprise compte tenu des perspectives du marché, de la concurrence et de la technologie; – quantitatifs: objectifs de volume de ventes et de parts de marché et moyens à mettre en œuvre.
Elabore le plan de marketing (voir chapitre 7)	<ul style="list-style-type: none"> • Elabore, conformément aux objectifs de la planification stratégique et compte tenu des données socioéconomiques, de la concurrence et de la distribution, les options stratégiques et les plans détaillés de vente et de dépenses marketing pour l'année suivante. • Evalue de manière détaillée la rentabilité prévisionnelle.
Fait élaborer les plans et budgets sectoriels	<ul style="list-style-type: none"> • Fait élaborer par chaque secteur sur la base du plan de marketing les plans et budgets sectoriels propres à leurs activités. • S'assure de la cohérence d'ensemble de ces plans par rapport aux objectifs marketing globaux.
Contrôle en permanence sa connaissance du marché	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche ou fait rechercher les informations nécessaires aux décisions qui engagent le présent et l'avenir commercial de l'entreprise. • S'informe de la concurrence, de la conjoncture générale et des perspectives économiques. • Veille à l'actualisation des connaissances et à la formation professionnelle de ses collaborateurs.
Veille à la réalisation des objectifs et coordonne les actions	<ul style="list-style-type: none"> • S'assure que la stratégie marketing et les plans d'action soient bien compris et appliqués par les responsables de leur exécution. • Examine les résultats de vente et les écarts avec les prévisions de vente et prend les dispositions pour les corriger. • Examine les programmes de production et l'état des stocks par rapport aux prévisions de vente et en informe le directeur de production. • Prépare à partir du plan annuel les objectifs et directives relatives à l'activité de la force de vente et en informe cette dernière dans des conférences de vente.

Fonctions	Tâches
Prépare l'avenir commercial de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Est attentif aux signaux faibles du marché, aux signes de vieillissement ou de fatigue de ses produits, aux évolutions des goûts et habitudes des consommateurs et aux évolutions de la distribution. • Propose ou prend les mesures adéquates pour l'avenir qui découlent de ses observations. • Etablit et maintient des contacts avec les membres du groupe professionnel de la branche à laquelle appartient l'entreprise, ainsi qu'avec les organismes économiques, institutions de prévision, etc. • Etudie les opportunités de collaboration ou d'achat en fonction de la conjoncture et des conditions du marché.

Source : D'après Krief Bernard (1973), *Structure et organisation du département marketing : définitions de poste des principaux responsables*, Dunod, Paris.

Pour Dominique Turpin¹⁹, il faut remplacer la fonction de directeur marketing (Chief Marketing Officer) par celle de directeur clients (Chief Customer Officer) pour rassembler la voix des clients, leurs visions et messages au sein de l'entreprise, et faire l'interface avec les autres dirigeants dans l'intérêt des clients.

La problématique marketing

Le marketing repose sur une démarche et quelques grands concepts qui s'appliquent à toutes les situations mettant en relation un fournisseur de prestation et un destinataire. Afin de nuancer cette problématique, la place occupée par l'entreprise dans la filière aboutissant à l'acheteur final ainsi que sa dimension seront identifiées. Le marché sera abordé en termes de segmentation (voir chapitre 5), sur la base de laquelle toute l'entreprise ainsi que ses produits ou services sont ensuite positionnés puis gérés tout au long de leur courbe de vie.

Filière

La filière s'étend entre, d'un côté, la matière première entrant dans la composition du produit et, de l'autre, le bien tel qu'il est acheté et utilisé par le client final. C'est ainsi que l'on peut distinguer plusieurs situations.

Le **marketing industriel**, nommé également business-to-business (B2B), concerne les entreprises vendant à d'autres des matières premières, des produits semi-finis ou des composants, des services professionnels.

Le **marketing traditionnel**, ou business-to-consumer (B2C), examine la vente d'un bien à un consommateur final. Il peut s'agir d'un produit de commodité, de comparaison ou encore de conviction. La classification de Copeland présente ces différents types de biens (voir chapitre 8).

Le **marketing du distributeur**, ou trade marketing, s'ajoute à celui du producteur. Au travers de celui-ci, l'entreprise de distribution cherche à attirer et à fidéliser à son enseigne le plus grand nombre possible d'acheteurs.

¹⁹ Turpin Dominique (2012), *Le « Chief Marketing Officer » est mort...*, Le Temps, 2 novembre.

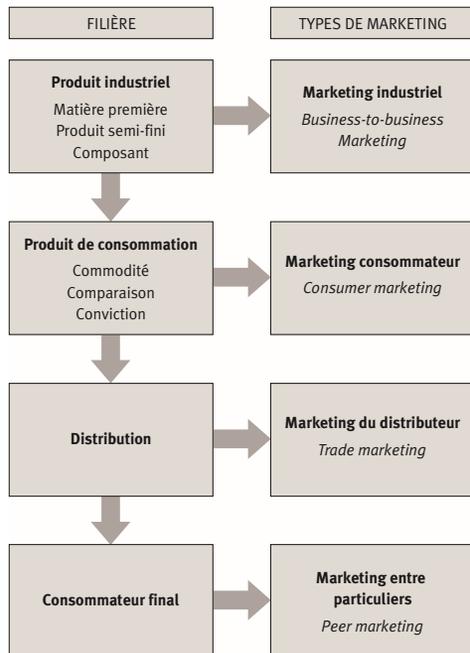


Figure 1.5: Marketing et filière

Le **marketing de particulier à particulier** (P2P ou C2C : *consumer-to-consumer*) est souvent relié à des plateformes ou des communautés d'intérêt sur Internet.

Dimension de l'entreprise

La mise en œuvre du marketing dépend largement de la dimension de l'entreprise.

Ainsi, la **grande entreprise** recourt régulièrement à l'ensemble des moyens de veille stratégique et d'étude du marché (informations primaires) et utilise systématiquement les informations de nature documentaire (informations secondaires). Elle peut ainsi parvenir à une connaissance quasi exhaustive de ses marchés.

De plus, elle détermine ses objectifs et planifie ses actions de manière complète et formalisée, tant au

niveau de la planification stratégique générale en amont du marketing qu'à celui du plan de marketing proprement dit.

Elle a également la possibilité d'influencer l'ensemble des paramètres du *marketing mix* :

- le produit, au travers de marques bénéficiant souvent d'une notoriété et d'une part de marché importante;
- le prix, bien que cette variable ne soit pas toujours utilisée de manière particulièrement active;
- la distribution, malgré la puissance notable de nombreux distributeurs;
- la communication, par l'engagement de moyens financiers très importants.

Finalement, elle contrôle et évalue de manière complète et systématique le résultat de ses actions.

De son côté, la **PME** opère dans un contexte plus restreint. Sa connaissance du marché est plus limitée, car les études qui y sont relatives ne sont utilisées que d'une manière occasionnelle et sont souvent remplacées par l'expérience du patron, de la force de vente et par l'utilisation des informations secondaires.

En outre, la détermination des objectifs et la planification sont le plus souvent très fragmentaires, voire totalement absentes, de même que le contrôle régulier des écarts par rapport aux plans. L'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie s'opèrent le plus souvent dans un contexte de possibilités communicationnelles limitées pour des raisons de coût ainsi qu'une forte dépendance à la concurrence et aux distributeurs. Ceux-ci dictent en effet une grande partie de la stratégie de l'entreprise.

Néanmoins, même si les possibilités sont restreintes, les PME ont intérêt à mener une