

# Vadémécum en matière de Marketing

## Document d'orientation sur la planification du marketing stratégique en Italie

### 1. Le Marketing : quelques définitions

### 2. La planification Marketing

#### 2.1. *Plan Marketing : la définition*

#### 2.2. *Comment créer un Plan Marketing*

- 2.2.1. Mission d'entreprise et objectifs généraux
- 2.2.2. Analyse du marché
- 2.2.3. Problèmes et opportunités : analyse AFOM
- 2.2.4. Objectifs de vente quantifiables
- 2.2.5. Marchés-cible et objectifs de marketing
- 2.2.6. Définition des stratégies générales du Plan Marketing
- 2.2.7. Les instruments tactiques du marketing mix (marchéage)

#### 2.3. *Budget, time planning, analyse retour sur investissement (payback)*

### 3. Exécution du Plan

### 4. L'évaluation du Plan

## 1. Le Marketing : quelques définitions

Le Marketing est la fonction créative du management qui, en évaluant les besoins des consommateurs et en entreprenant des activités pour la satisfaire, favorise la meilleure compétitivité sur les marchés cibles et donc le développement de l'entreprise, y compris les niveaux d'occupation.

Il coordonne les ressources de la production et de la distribution des biens et des services, établit et impose le type et les dimensions de l'effort total requis pour vendre avec profit au consommateur final.

Le marketing ne consiste pas en une seule action (exemple la vente) ou instrument (exemple la promotion du produit/service), mais est un ensemble d'activités orientées à la réalisation d'un objectif. *Le marketing est l'ensemble des activités entreprises par l'entreprise pour satisfaire aux besoins grâce à des procédés d'échange.*

Ce n'est pas seulement un procédé managérial, mais également un procédé social, basé sur la relation entre celui qui vend et celui qui achète. C'est l'ensemble de toutes les activités destinées à promouvoir des valeurs et à satisfaire les désirs et les besoins des personnes et des marchés. Faire du marketing signifie donc :

- écouter et interagir,
- transmettre de la valeur,
- communiquer avec les consommateurs (ceux qui utilisent les produits/services en question) et en particulier les clients (ceux qui achètent les produits/services de l'entreprise qui développe le marketing),
- étudier les besoins et les préférences des consommateurs et des clients pour parvenir à les satisfaire de la meilleure manière, en instaurant une relation durable et profitable pour les deux (entreprise et consommateur).

C'est le consommateur, donc, avec ses besoins et désirs, qui est le pivot autour duquel tourne le marketing.

Un marketing éthique devrait viser à maximiser la valeur obtenue par l'échange pour les deux parties (pour ceux qui vendent et pour ceux qui achètent). Dans l'échange il doit y avoir de la valeur pour tous. Le marketing d'une part crée du profit pour ceux qui vendent et, d'autre part, suscite de la satisfaction chez ceux qui achètent (voir le concept de "satisfaction du client"). Faire du marketing ne signifie donc pas seulement entreprendre des actions (en exploitant par exemple les fameux leviers du marketing mix, ou "4P") destinées à augmenter le chiffre d'affaires, mais la mission du marketing est aussi de créer de la valeur autour de l'entreprise, des marchés et des produits ou services ([pour approfondir cliquer ici](#)).

L'une des **définitions** de marketing les plus utilisées est celle donnée par **Philip Kotler** en 1967 :

Le marketing est le procédé social et managérial visant à satisfaire les besoins et les exigences par des procédés de création et d'échange de produits et valeurs. C'est l'art et la science d'identifier, créer et fournir de la valeur pour répondre aux exigences d'un marché de référence, en réalisant un profit ([pour approfondir cliquer ici](#)).

Une autre définition, donnée par l'**American Marketing Association**, est la suivante :

Le marketing est le procédé qui planifie et réalise la conception, la politique des prix, la promotion et la distribution d'idées, biens et services visant à créer un marché et à répondre aux objectifs de particuliers et organisations ([pour approfondir cliquer ici](#)).

Le Marketing se développe sur deux niveaux différents, mais complémentaires : en effet, il existe entre eux une interdépendance où l'opérationnel suit le stratégique.

- ⇒ Le Marketing stratégique: il est orienté à l'analyse systématique et continue des besoins du marché, qui développe de nouveaux concepts de produits compétitifs et a une valeur à moyen/long terme ;
- ⇒ Le Marketing opérationnel: il est orienté à l'action (vente, distribution et communication) et a une valeur à court/moyen terme ([pour approfondir cliquer ici](#)).

En conclusion, au-delà de la définition du marketing que l'on veut adopter, il faut observer la centralité du marché entre les éléments de la formule entrepreneuriale de toute entreprise, entendue comme une entité organisée de biens d'équipement et de consommation destinée à la production et commercialisation d'un produit.

Une entreprise existe parce qu'elle vend, non seulement parce qu'elle produit...

La centralité du marché relève de la centralité du consommateur par rapport aux choix de l'entreprise : la centralité du consommateur que l'on entend conquérir pour le rendre client de l'entreprise, ou bien, si déjà client que l'on entend fidéliser comme client qui achète exclusivement et principalement les produits de l'entreprise en question.

Au cours des décennies le concept de marketing a changé, car la concurrence et la nécessité de soutenir la concurrence entre les entreprises a été de plus en plus exaspérée, celles-ci (du moins celles compétitives) ont compris la nécessité de passer de la logique des 4P à la logique des 4C.

Voilà les passages individuels :

- 1) du P de Produit on est passés au C de Consommateur :  
Il est important non seulement de comprendre et d'améliorer les caractéristiques d'un bien donné (de consommation ou d'équipement) ou d'un service que l'entreprise produit et vend. Il faut tout d'abord comprendre quelles caractéristiques a le Consommateur et partir de ses besoins ou désirs à satisfaire, car c'est seulement en comprenant comment satisfaire ces derniers que l'on parvient à définir au mieux le produit afin qu'il ait du succès sur le marché.
- 2) Du P de Prix on est passés au C de Coût, que le consommateur est disposé à supporter, qui pourrait même être sensiblement supérieur à celui de production plus une marge d'exploitation (mark-up). Souvent le processus d'achat des consommateurs est conditionné par de puissants facteurs qui sont liés à des éléments incorporels qui rendent le coût qu'ils sont disposés à supporter beaucoup plus élevé. Ou, vice-versa, pour autant que l'on puisse s'efforcer d'améliorer l'efficacité des procédés de production et commercialisation, le prix proposé au marché n'est pas estimé comme acceptable et le produit reste donc invendu.
- 3) Du P de Positionnement on est passés au C de Commodité pour le consommateur de s'approvisionner du bien ou de se procurer un service. Dans l'ère de la vitesse et de l'hyperconnexion de la vie des personnes, la facilité avec laquelle on se procure un bien ou un service vaut beaucoup plus que le bien ou service lui-même. Le commerce électronique est la conséquence naturelle de la personnalisation du procédé de distribution des biens en particulier et grâce au réseau on obtient beaucoup de services au contenu informatif-conseil, le tout "sans sortir de chez soi".
- 4) Enfin, du P de Publicité on est passés au C de Communication : la première implique un mouvement unidirectionnel et faisant exclusivement allusion à soi qui souvent est perçu négativement parce que non "démocratique", peu enclin à accepter l'évaluation du marché". La communication est en revanche un mouvement bidirectionnel : information et opinion, réaction, ouverture vers l'amélioration continue, réputation.

En résumé, les 4 P ont une orientation vers l'entreprise, vers ses choix stratégiques et opérationnels, abstraction faite du consommateur/client, alors que les 4C ont une orientation vers le consommateur/client, vers ses besoins et désirs.

## 2. La planification Marketing

### 2.1. Plan Marketing : la définition

Le Plan Marketing est un document complexe qui définit la stratégie d'une entreprise en formalisant des objectifs, actions, ressources et mesures sous le profil du marketing et des ventes.

Le Plan Marketing part de la formalisation d'objectifs de la part du Top Management suivie d'un plan opérationnel pour atteindre cet objectif. Le Plan Marketing est d'habitude réalisé par l'équipe de Marketing supervisée par le Directeur Marketing.

Le Plan Marketing (ou marketing plan) est le programme de travail applicatif qui dérive de la stratégie marketing. Bon nombre des informations contenues dans le Plan Marketing, comme par exemple l'analyse des concurrents, sont utilisées pour établir une stratégie marketing, mais le plan rend la stratégie applicable (un document qui formalise la stratégie à suivre, en explique les conditions nécessaires, la traduit en programmes d'action).

En général, planifier veut dire penser au futur, décider en intégrant tous les acteurs, coordonner les différentes parties de l'entreprise, augmenter la rationalité des comportements et contrôler ses effets (Université Ca' Foscari, 2005).

Créer le plan est l'une des activités de marketing les plus utiles car elle parvient à transcrire, moduler et distribuer toutes les activités qui se créent dans la stratégie (ou dans le Plan Marketing stratégique).

Figure 1. Étape de la planification du marketing stratégique et opérationnel.



En conclusion, voici les concepts qui doivent être définis afin d'établir un Plan Marketing correct.

A. La structure du processus de planification Marketing :

- Objectifs d'entreprise généraux
- Analyse de marché
- Analyse AFOM
- Hypothèses stratégiques
- Objectifs et stratégies de marketing
- Programme d'activités

B. Les composantes de chaque Plan Marketing :

- Les ressources dont dispose chaque entreprise
- Un environnement extérieur en constante évolution
- Les segments de marché (groupes de consommateurs)
- Le marketing mix, qui sont les leviers opérationnels comme le prix, la promotion, le réseau de vente etc.

## ***2.2. Comment créer un Plan Marketing***

### **2.2.1. Mission d'entreprise et objectifs généraux**

Le premier pas pour la construction d'un Plan Marketing réside dans la **définition de la mission** de l'entreprise, de l'avantage concurrentiel attendu et de ceux qui, par conséquent, sont les objectifs instrumentaux à atteindre.

Une méthodologie efficace, surtout parce que capable d'activer la confrontation dans une équipe de travail, réside dans la construction de la **formule W.H.OB.**, à savoir un schéma assez rigide et complet de réponses à des questions spécifiques : What, Who, When, Where, Why, How Much, Believe & Open Mind.

- ⇒ **What** : "Quel est l'objectif ?"  
Avant de commencer toute réflexion à propos d'un Plan Marketing il faut se demander quel est l'objectif final que l'on veut atteindre.
- ⇒ **Who** : "Qui est le destinataire ?"  
Connaître le client. Dans un Plan Marketing l'aspect central est le client. Il n'est pas possible de faire une analyse ou de planifier des stratégies ou de définir des actions s'il n'est pas clair qui sera le destinataire de votre Plan Marketing.
- ⇒ **Why** : "Pourquoi une parmi les différentes alternatives ?"  
Se demander le pourquoi de ses choix et évaluer les conséquences. Un Plan Marketing doit contenir un explication ample et exhaustive des choix effectués avec une profonde évaluation des effets qu'un choix stratégique provoque sur l'environnement, sur les clients et sur les concurrents.
- ⇒ **When** : "Quand mettre en œuvre des stratégies particulières ?"  
Chaque idée, chaque stratégie doit être adoptée au bon moment. Un bon Plan Marketing doit toujours contenir une description détaillée du calendrier à adopter pour garantir synergie et efficacité aux actions planifiées.
- ⇒ **We** : "Est-ce une question personnelle ?"  
Les individualités de chacun au service du groupe pour un objectif unique. La créativité ne se juge pas par la qualité mais par la quantité. Un bon Plan Marketing est le résultat de la contribution de différentes personnalités, connaissances et compétences.
- ⇒ **How Much** : "N'est-ce qu'une question d'argent ?"  
"Peser" chaque choix. Toute stratégie implique des coûts et peut générer de la valeur. Toujours évaluer, chaque aspect. Un bon Plan Marketing prévoit une série d'actions opérationnelles qui doivent être mesurées aussi bien en termes économiques que de coûts et profits potentiels générés.
- ⇒ **Believe & Open Mind** : "Quelle-est la bonne idée ?"  
Croire dans ses idées. Ne rien rejeter à priori. Ne pas perdre de vue l'objectif. Toujours être conséquents. Un bon Plan Marketing suppose une vision large et une approche ouverte qui ne néglige aucun détail à priori, sans préjugés mais sans perdre sa pertinence.

*En résumé, réaliser un Plan Marketing est une activité qui demande : temps, dévouement, analyse et créativité et qui respecte la formule W.H.O.B.*

(Source : <http://www.spinosimarketing.com/it/consulente-societa-consulenza-marketing/pianificazione-strategica-strategie-aziendali.html>)

Donc, en suivant le schéma reporté précédemment, le **premier chapitre** d'un bon Plan Marketing, conjointement avec la définition de la mission d'entreprise, concerne les **objectifs d'entreprise généraux**, comme le développement de nouveaux produits ou l'accroissement des parts de marché des produits existants, ou l'amélioration du positionnement de la marque d'entreprise afin de justifier un accroissement des prix de vente des produits (qu'il s'agisse de biens ou de services).

Il doit s'agir d'objectifs mesurables en fonction d'indicateurs quantitatifs bien classés, par exemple relativement au temps ou au marché géographique.

### 2.2.2. Analyse du marché

Le **second chapitre** est en revanche représenté par l'**analyse du marché** dans le domaine d'affaires qui intéresse l'entreprise : une fois les produits définis (et décrits), il faut comprendre s'il existe une demande pour ces produits et quelles tendances elle semble avoir à court, moyen et long terme.

En premier lieu, donc, il sera nécessaire de bien analyser les caractéristiques du *système produit*, qui présente de nombreux éléments :

- les caractéristiques matérielles ou immatérielles du produit (qualité intrinsèque, niveau technologique, fiabilité etc.) ;
- la gamme des biens et services offerts, plus ou moins large et/ou spécialisée ;
- le niveau et les modalités d'application du prix, qui dépend du fait qu'il s'agisse de biens d'entrée, accessoires ou de biens mûrs etc. ;
- Les éléments immatériels du produit (prestige, élégance, sécurité, authenticité) ;
- les temps et les modalités de paiement, entendus comme élément complémentaire qui conditionne ou pourrait conditionner le choix du consommateur ;
- les services collatéraux offerts (assistance pré- et après-vente, délais de livraison, services périphériques divers) ;
- les conditions de transport des produits (conservation, intégrité, packaging etc.)
- les garanties et assurances.

En second lieu, il faut obtenir une série d'informations utiles à quantifier *le marché dans son ensemble*, à savoir la demande globale du produit de l'entreprise et de ses produits substitutifs, en définissant aussi ses caractéristiques qualitatives.



La première batterie d'informations à obtenir ou construire est représentée par les *facteurs qui influencent la demande du produit d'entreprise*. Parmi ceux-ci on trouve :

- l'élasticité de la demande, qui est conditionnée en particulier par :
  - le prix du bien,
  - le prix des produits complémentaires ou substitutifs,
  - l'évolution des goûts des consommateurs ;
- le niveau de revenu disponible de la population ;
- le niveau d'effort promotionnel de la part de l'entreprise et des concurrents ;
- l'éventuelle saturation du marché, dans le sens qu'il n'y a pas beaucoup de nouveaux espaces de vente à moins que des innovations de produit, procédé ou du modèle de business ne soient introduites ;
- Les phénomènes socio-économiques, normatifs, démographiques, psychosociaux qui accompagnent la satisfaction du besoin ou du désir auquel tend le système en question.

La seconde batterie de données à repérer concerne *les facteurs qui ont une incidence sur le processus d'achat* de la part du consommateur. Il faut bien comprendre le comportement du consommateur, qui incarne un ensemble de rôles :

- initiateur, lorsque le besoin se manifeste,
- influenceur, lorsque le choix sur produit et marque est conditionné,
- décideur (quoi, combien, comment, quand acheter),
- acheteur (il achète matériellement le bien/service),
- utilisateur/bénéficiaire (consomme le produit).

Il est important de souligner que le message promotionnel et le choix lui-même des médias et d'autres leviers de marketing mix est influencé par le type de processus d'achat du produit.

En troisième lieu, le marché s'analyse avec les analyses sectorielles et les études de marché. Celles-ci ne doivent pas être entendues comme des lectures dans la boule de cristal, mais plutôt comme des enquêtes statistiques plus ou moins sophistiquées avec lesquelles calculer les probabilités de vente du produit objet de l'analyse.

Les analyses sectorielles et les études de marché peuvent être de 4 types :

- études sur le produit, sur la concurrence, sur le niveau de succès d'un nouveau produit etc. ;
- études sur le prix, inhérentes à l'élasticité de la demande, le rapport prix - marge etc. ;
- études sur la promotion, qui concernent l'évaluation de l'efficacité des différentes initiatives de marketing possibles sur des marchés analogues pour le même produit ou sur des produits complémentaires sur le même marché ;
- études sur les consommateurs : qui sont-ils et/ou qui pourraient-ils être, quels sont leurs besoins, leurs désirs, leurs attentes, ainsi que leurs caractéristiques quantitatives socio-économiques.

Le chapitre sur l'analyse de marché comprend aussi la partie fondamentale des analyses qui concerne *la segmentation* du même marché.

Elle consiste dans la division du marché en parties homogènes par caractéristiques quantitatives et qualitatives, avec l'objectif de :

- a. diviser l'ensemble des consommateurs en groupes avec des exigences et des comportements d'achat similaires ;
- b. déterminer quel est le niveau de notoriété du produit et de l'entreprise dans chaque segment ;
- c. déterminer quels attributs du produit sont considérés comme décisifs pour l'achat de la part du segment ;
- d. déterminer le comportement des segments lors l'essai du produit (achat et rachat).

Pour déterminer les segments de marché pour le secteur et pour l'entreprise il faut avoir pour chaque segment la description relative, à commencer par sa dimension et par le nombre de clients potentiels, outre les informations inhérentes au volume de ventes en argent dans le segment et les profits réalisés dans le même segment par le total des entreprises présentes sur le marché (afin de calculer le rentabilité des investissements en marketing destinés éventuellement au même segment).

La tâche suivante pour définir les divers segments consiste à déterminer le niveau de notoriété des produits/services que l'entreprise a l'intention de vendre et que la concurrence vend déjà ou a l'intention de vendre aux divers consommateurs présents sur le marché d'intérêt. En d'autres termes : il faut diviser les groupes de consommateurs en fonction de leur connaissance du produit en tant que possible source de satisfaction de leurs besoins ou désirs.

De plus, il faut déterminer le pourcentage de population qui a essayé le produit et diviser les consommateurs en fonction du type d'évaluation qu'ils font quant aux divers attributs du produit, pourquoi ces évaluations déterminent les choix d'achat : qualité, service après-vente, assortiment, sécurité, prix etc...

Enfin, il est nécessaire d'évaluer le rendement du produit par rapport au secteur, en termes de rentabilité, à savoir de capacité de l'entreprise d'obtenir des niveaux de marges brutes plus ou moins importants de la vente du produit à la suite de sa vente aux consommateurs du segment de marché spécifique.

En conclusion, lorsqu'on construit une base de données à la suite d'une étude/enquête de marché, il faut tendre à définir deux informations fondamentales :

- le *volume* des ventes, divisé par segments, car il nous donne la référence quantitative pour justifier tout investissement : il faut avoir les chiffres pour pouvoir vendre !
- la *concentration* des ventes dans chaque segment de marché défini, qui nous donne la mesure de la *propension à acheter* des consommateurs qui rentrent dans un marché qui devient le marché - cible de l'entreprise.

La dernière partie du chapitre dédié à l'analyse du marché concerne la *concurrence*, qui doit s'entendre comme *la capacité d'un autre opérateur de satisfaire l'exigence, le besoin, le désir de un ou plusieurs segments de consommateurs auxquels l'entreprise a aussi l'intention de s'adresser*.

L'existence d'une concurrence plus ou moins importante dépend en particulier de 2 facteurs : d'une part, l'existence d'une ou plusieurs barrières à l'entrée et, d'autre part, les types de réactions des autres opérateurs présents sur le même marché par rapport aux stratégies de l'entreprise.

En ce qui concerne la présence de barrières à l'entrée dans le marché, celles-ci peuvent être déterminées à leur tour par diverses composantes, dont les principales sont :

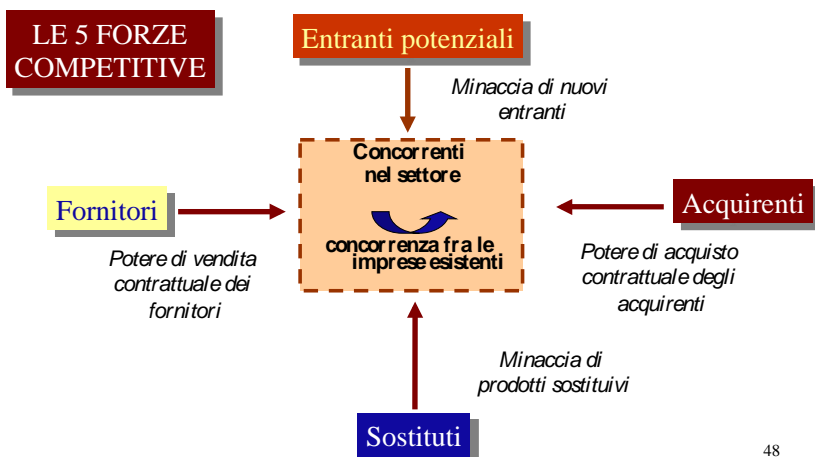
- Les économies d'échelle que réalisent les concurrents ;
- Le degré de différenciation du produit offert par l'entreprise par rapport à ceux déjà présents sur le marché ;
- Le niveau de coûts que les clients devraient supporter pour convertir leur choix vers les produits de l'entreprise, qui peuvent être des coûts matériels voire même psychologiques ;
- Les difficultés d'accès aux canaux de distribution habituels de la typologie de produits en question : il suffit de penser au rôle et au poids de la Grande Distribution Organisée et aux plateformes commerciales en ligne, qui, par exemple, souvent préfèrent ne pas mécontenter leurs clients / fournisseurs consolidés en ouvrant à un nouveau fournisseur ;

- Le besoin en capital de la part du nouvel entrant, qui dans diverses circonstances n'est pas facilement repérable car il est plus difficile pour un nouvel opérateur d'avoir le financement bancaire dans un territoire où d'autres opérateurs clients de la même banque sont déjà présents ;
- Le avantages de coût absolus des concurrents, comme par exemple les localisations favorables, le savoir-faire, la plus grande facilité d'accès aux matières premières et aux semi-finis etc. ;
- Enfin, les politiques publiques possibles de soutien aux entreprises, qui, surtout si relatives au levier fiscal indirect, tendent à être plus favorables pour les opérateurs qui proposent déjà leurs produits sur le marché.

Quant au second facteur, les réactions possibles des concurrents, elles pourraient dépendre de :

- Le taux de croissance de la demande du produit : plus il sera haut, moins les réactions des concurrents seront fortes, car le besoin d'investissements en marketing pour gagner de nouveaux clients ou pour fidéliser ceux déjà gagnés sera moindre ;
- Le niveau de coûts fixes de production et gestion dans le secteur et dans le marché géographique où l'on se mesure, qui représentent le vrai nœud dans la gestion de l'entreprise car ils constituent la partie fondamentale dans la définition des politiques de prix ;
- Le degré de différenciation des produits offerts au segment : plus il sera élevé, moins la réaction des concurrents sera forte ;
- Le nombre et les dimensions relatives des concurrents : s'il y a des positions dominantes, alors le marché dépendra des choix de peu d'opérateurs, alors que s'il y a un équilibre tous craindront des pertes de parts de marché et tendront à réagir plus rapidement et de manière plus incisive ;
- Le niveau moyen d'économies d'échelle accessible dans le secteur : les entreprises voudront l'atteindre pour produire au coût unitaire le plus bas, mais si le marché est petit la bataille sur les prix sera plus forte.

L'importanza strategica del settore, même si parfois en perte. Les barrières à la sortie, comme par ex. la necessità di prévoir des installations non autrement utilizzabili, l'esistenza di pressioni politiche e sociali, barriere emotive etc.



En conclusion, il s'avère important de reproduire le plan du système compétitif élargi défini par Michael Porter en 1982, où l'on comprend bien les positions réciproques de tous les acteurs qui génèrent des poussées avec leurs comportements liés de toute évidence aux intérêts relatifs.

Fonte: M. Porter, La strategia competitiva, 1982

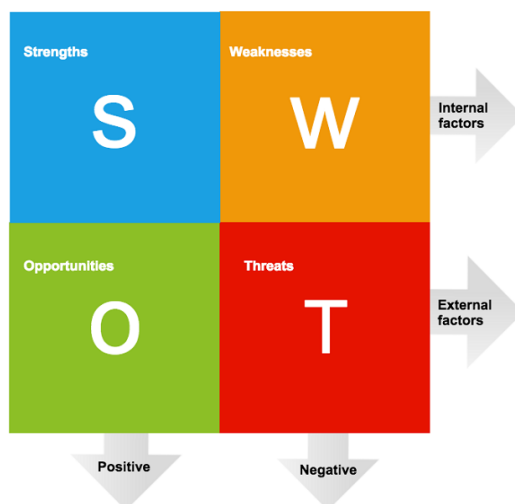
48

### 2.2.3. Problèmes et opportunitàs : analyse AFOM

Après la définition de la mission et des objectifs, ainsi que de l'analyse de marché, eu égard au relevé de la capacité du système produit d'entreprise de satisfaire les besoins et les désirs des consommateurs, le troisième chapitre est dédié à une synthèse visuelle, schématique des points forts et des points faibles, des menaces ou risques et des opportunitàs qui se présentent à l'entreprise par rapport à un plan d'action particulier destiné à construire un nouveau positionnement de l'entreprise avec ses produits sur le marché.

Il est fondamental de rappeler que le "positionnement" dans le marketing est constitué de l'image que les consommateurs ont de l'entreprise, représentée par sa marque : une image positive et donc un « ranking » favorable dans les évaluations des consommateurs est la condition essentielle pour déclencher le processus d'achat et de rachat dans le temps du produit d'entreprise.

### Le schéma de l'analyse AFOM



Les données collectées au cours des activités d'analyse précédentes sont résumées par points importants qui représenteront la base du Plan Marketing.

En résumé, dans le schéma d'analyse AFOM les données qui sont reportées représentent les enjeux qui émergent de l'analyse sectorielle (produit et marchés) et auxquelles l'entreprise devra faire face.

Les résultats de la phase de définition de l'Analyse AFOM sont le début de la conscience pour ce qui est des objectifs spécifiques où l'on peut imaginer qu'il soit possible de décliner les objectifs généraux identifiés auparavant et les hypothèses stratégiques relatives de mise en œuvre.

#### 2.2.4. Objectifs de vente quantifiables

À la lumière des résultats des analyses réalisées précédemment, les objectifs de vente pour chaque produit (bien ou service) de l'entreprise sont quantifiés.

Il s'agit du premier aspect à définir dans le développement du Plan Marketing : il est fondamental pour déterminer l'orientation globale du Plan Marketing.

L'aspect fondamental est qu'il ne s'agit pas de fixer des hypothèses plus ou moins fantaisistes et irréalisables, mais plutôt d'accomplir un exercice d'approximation duquel on doit être conscients et sur lequel il faudra revenir souvent, surtout à la lumière des résultats que l'on suppose de réaliser avec les diverses interventions de marketing mix.

## 2.2.5. Marchés-cible et objectifs de marketing

Le point immédiatement lié à la définition des objectifs de vente est représenté par la définition des marchés-cible : à qui l'entreprise vendra-t-elle le produit ?

Immédiatement après il faut imaginer et définir quels comportements l'entreprise veut obtenir de ces marchés-cible ou marchés-target. Les comportements que l'on veut engendrer chez les consommateurs représentent les objectifs de marketing : que cherche le client dans le produit ? Combien de fois le client veut-il acheter le produit d'entreprise dans une unité de temps donnée ? Comment décrit-il le produit ? Où le décrit-il ? Comment fait-il à s'approvisionner du produit ? Voici quelques exemples de questions qu'il faudra se poser pour définir les objectifs de marketing.

## 2.2.6. Définition des stratégies générales du Plan Marketing

Dans ce chapitre l'objectif est de décrire les stratégies possibles de positionnement de l'image du produit et/ou de l'entreprise auprès des consommateurs.

Comme on l'a déjà vu précédemment, le positionnement consiste à créer une image du produit dans l'esprit des consommateurs auxquels elle s'adresse différente par rapport à celle de la concurrence, en particulier en soulignant ses côtés positifs.

Le positionnement est à la base de chaque action de communication qui, si conséquente dans le Plan Marketing, contribue au renforcement de l'image du produit et de l'entreprise.

Un positionnement efficace à long terme se réalise en tenant compte de 3 facteurs :

- 1) les potentialités intrinsèques du produit ;
- 2) les besoins et les exigences du marché-cible ;
- 3) la concurrence.

*Le point clé est qu'il faut tenir compte de la perception que les consommateurs ont des produits concurrents, car à la base du marketing on trouve que "l'objectif est de toujours satisfaire au mieux les besoins du marché-cible".*

Pour ce faire il faut définir les stratégies de marketing générales sur la façon de réaliser les objectifs de marketing. Une Stratégie de Marketing est un vaste rapport d'orientation où l'on indique comment les Objectifs de Marketing seront réalisés.

Il s'agit d'un document descriptif, autre que celui qui contient les Objectifs de Marketing qui doit être quantifiable et mesurable.

Les points généralement traités concernent les éléments qui conduisent à la définition des choix suivants ou des aspects suivants : Nouveau marché/soustraire des parts à d'autres ; Rythme Saisonnier ; Dépense ; Concurrence ; Marché-Cible ; Produit ; Marque ; Packaging ; Prix ; Distribution/Pénétration du marché ; Promotion.

En termes généraux, les stratégies de marketing peuvent miser sur la construction pour l'entreprise de deux typologies de scénarios concurrentiels, comme l'on peut voir sur la figure qui suit.

D'une part il est possible de miser sur un avantage concurrentiel basé sur de faibles coûts, d'autre part on peut viser à différencier nettement le produit par rapport à celui de la concurrence.

Naturellement il faut prendre en compte le cadre compétitif dans lequel on opère : s'il est vaste, on pointe au leadership de coût autrement on se focalise sur les coûts comme élément de spécificité par rapport aux quelques concurrents et au système concurrentiel global restreint.

		Avantage concurrentiel	
		Costi bassi	Differenziazione
Cadre concurren	Ampio	Leadership di costo	Differenziazione
	Ristretto	Focalizzazione sui costi	Focalizzazione sulla differenziazione

En conclusion, on peut voir qu'il existe des relations précises entre les divers chapitres du Plan Marketing traités jusqu'ici en bref :

- ⇒ Les Objectifs de Marketing expliquent *ce* qu'il faut faire pour atteindre les Objectifs de Vente ;
- ⇒ Les Stratégies de Marketing expliquent *comment* agir pour réaliser les Objectifs de Marketing et fournissent les directives nécessaires pour l'utilisation des Instruments Tactiques du Marketing Mix.



### 2.2.7. Les instruments tactiques du marketing mix (marchéage)

On définit les plans tactiques qui, si adoptés, permettent d'atteindre les objectifs de marketing et les politiques de la communication d'entreprise.

Les instruments du marketing mix ont trait aux éléments suivants :

- Produit
- Marque
- Packaging
- Prix
- Service et vente personnelle
- Distribution
- Promotion/événements
- Message publicitaire
- Moyens publicitaires
- Merchandising
- Propagande

Ils constituent l'essence du positionnement, tel qu'il a été entendu précédemment.

Toute action concernant l'innovation et/ou l'amélioration du **produit**, son image en termes de forme, de composition organoleptique et de caractéristiques techniques (en cas de bien corporels), de valeur immatérielle, éthique, de certification etc... Il faut considérer que, en modifiant les aspects susmentionnés il faut aussi changer le contenu de la communication inhérente au produit.

Les produits peuvent être en particulier nouveaux lorsqu'on choisit :

1. Un nouveau positionnement pour un produit existant ;
2. Une extension de la ligne de produit (nouveaux modèles) ;
3. Produits complémentaires ;
4. Produits entièrement nouveaux.

Les attributs du produit et les attitudes des consommateurs vers ceux-ci sont ce qui distingue la marque de celle des concurrents.

La **marque** sert à différencier de manière positive le produit par rapport à ceux de la concurrence et à favoriser une attitude positive des consommateurs envers celui-ci.

Au sens strict, *la marque identifie la source d'un produit* et est composée d'un titre et du nom avec lequel le produit est généralement reconnu, outre un appareil graphique composé de symboles, logotypes, signatures et autres éléments.

Par conséquent, la marque doit favoriser une identification immédiate du produit et communiquer aux consommateurs des informations quant à la qualité, la fiabilité, d'autres attributs sur lesquels on a prévu de construire la campagne publicitaire/promotionnelle.

Le **packaging** est une composante non secondaire des attributs du produit et aide à communiquer la marque.

Il doit contenir et conserver le produit et doit, en même temps, communiquer l'essence de la marque. En cas d'entreprises commerciales ou de services il concerne le magasin ou la zone où l'activité se déroule

Les fonctions du packaging dans les produits (biens corporels) sont en particulier :

- 1) la protection du produit ;
- 2) la simplification de l'utilisation du produit ;
- 3) la communication d'informations utiles pour le choix et l'emploi du produit.

L'emballage d'un produit communique son image et donne des informations qui conditionnent le positionnement de la marque. Dans ce sens l'emballage doit :

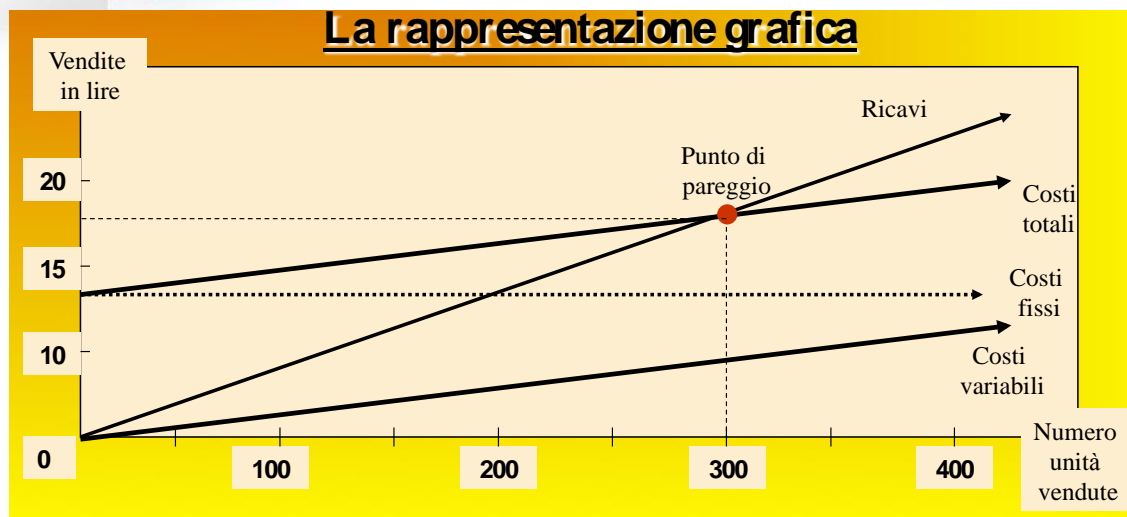
- a) attirer spécifiquement l'attention du marché-cible ;
- b) donner de la visibilité et notoriété au produit (il doit remplacer le préposé) ;
- c) renforcer l'image et la marque, en combinant graphisme et structure de l'emballage.

Le **prix** est le levier le plus délicat en mesure d'agir simultanément sur l'entreprise, sur son produit, sur la concurrence et sur le marché. *C'est la valeur monétaire du produit ou service offert au marché-cible.*

Pour définir et mettre en œuvre les stratégies de prix il faut partir de la définition de certains facteurs fondamentaux :

- *Identification du point mort des coûts de production et vente.*

Le Point Mort est le niveau de ventes où les coûts variables et ceux fixes sont "couverts" par les entrées. La définition est valable pour les quantités globales, mais il faut aussi l'appliquer à chaque unité (produit ou service) à vendre : toute unité vendue donnera une "contribution" à la couverture des coûts fixes.



- *Évaluation de la sensibilité ou élasticité aux variations du prix.*  
 La demande d'un bien est sensible/élastique lorsqu'elle varie d'une manière plus que proportionnelle à une variation du prix du bien. Elle est très influencée par :  
 A) la nature du besoin/désir que le produit/service satisfait et les attitudes du marché-cible à l'égard du produit et de ses caractéristiques : plus ces dernières sont meilleures moins la demande sera sensible aux augmentations de prix.  
 B) la présence de produits de la concurrence efficaces et de produits substitutifs efficaces : les augmentations de prix sont immédiatement suivies d'augmentations des quantités demandées des autres produits.
  
- *Évaluation du positionnement du produit par rapport à la concurrence qui découle d'une décision de prix.*  
 Un prix élevé correspond généralement à un produit de qualité et vice-versa.  
 Une composante importante du positionnement est donnée par les canaux choisis pour la distribution. Dans tous les cas, il faut toujours tenir compte du fait que les consommateurs sont disposés à payer un produit/service si le rapport qualité/prix est positif, à savoir s'ils le considèrent comme "meilleur en valeur" et obtiennent plus que ce qu'ils paient.
  
- *Considérer que les prix aident à définir le marché-cible : des segments à haut revenu demandent des prix élevés et vice-versa.*  
 En d'autres termes : il est possible d'offrir le même produit à des prix différents selon les segments de marché.

- *Considérer que grâce à des baisses de prix ils permettent des campagnes promotionnelles.*
- *Identification de la phase de vie du produit :*
  - A) Phase d'introduction  
Les prix sont déterminés assez librement et l'on cherche à récupérer les investissements en offrant le produit à ceux qui aiment être des "consommateurs précoces"
  - B) Phase de croissance  
Le marché s'agrandit et l'on peut choisir de :
    - ⇒ écrémer le marché (donner une image de haute qualité)
    - ⇒ s'adjuger de grandes parts de marché
  - C) Phase de maturité  
Les prix et les services revêtent beaucoup d'importance pour rester concurrentiels.
  - D) Phase de déclin  
Les entreprises restantes peuvent :
    - ⇒ miser sur la survie dans un marché de niche,
    - ⇒ quitter le marché.
- *Évaluer le degré de différenciation du produit*  
S'il s'agit de matières premières, le prix est une variable fondamentale ainsi qu'une image/positionnement spécifique
- *Évaluation des objectifs d'entreprise finaux de nature financière :*
  - ⇒ accroissement des profits à court terme,
  - ⇒ accroissement des volumes de vente,
  - ⇒ la survie, à travers l'équilibre de bilan.

**Le service et la vente personnalisés** représentent un levier opérationnel supplémentaire de marketing mix, surtout dans une phase profonde de personnalisation de l'offre par rapport aux exigences des clients déjà gagnés ou à gagner, raison pour laquelle il faut beaucoup soigner le rapport bidirectionnel avec ceux-ci moyennant de puissants instruments de communication.

Le service et la vente personnalisés consistent ou se basent sur un "*contact individuel entre l'entreprise et la personne-cible lors de la gestion quotidienne du programme de ventes et lors du déroulement des activités commerciales, à l'intérieur du point de vente/entreprise en général*".

Ce contact direct influe sur la notoriété du produit et sur l'image d'entreprise et, donc, sur les attitudes qu'auront les consommateurs.

Service et vente personnalisés peuvent être calibrés en gérant de manière spécifique les éléments suivants :

- ⇒ le moment de la vente,
- ⇒ les opérations commerciales précédentes (devis, choix des composants spécifiques du produit ou service etc.) et successives à la vente (comme le don d'échantillons gratuits de biens complémentaires ou alternatifs de la même marque),
- ⇒ les services complémentaires fournis dans les points de vente, dans les bureaux ou autres milieux,
- ⇒ les services pré ou après-vente sur le plan financier et d'assurance,
- ⇒ le recrutement et la direction de personnel préposé aux ventes ou le choix des ventes en ligne et le renvoi aux phases de logistique pour la seule livraison,
- ⇒ l'inventaire des stocks,
- ⇒ l'exposition du produit matériel,
- ⇒ l'aspect et l'entretien des structures d'entreprise (surtout du secteur ventes).

La **promotion** est l'un des leviers fondamentaux, essentiellement parce qu'une entreprise existe du fait qu'elle vend et parvient à vendre seulement parce qu'elle promeut la connaissance de son système produit auprès des marchés-cibles, en particulier en encourageant son achat.

La promotion consiste en "une offre d'incitations allant au-delà des attributs et des avantages intrinsèques dans le produit qui encourage le marché-cible à adopter un comportement d'achat plus important qu'auparavant".

Les promotions sont destinées aux consommateurs et aux intermédiaires commerciaux ou grossistes. Les différences entre les promotions envers ces deux cibles consistent en un moyen de distribution des incitations différent : pour les premiers il s'agit de moyens de masse, l'emballage etc., pour les seconds il ne s'agit que d'instruments ciblés, comme les marketings directs, les médias spécialisés etc.

Les incitations à la vente ou promotion peuvent être de 4 types :

1. sur le prix ;
2. avec une offre d'un échantillon gratuit ;
3. avec une offre de cadeaux ;
4. avec la participation à des concours, récoltes etc.

*Les objectifs promotionnels (qui constituent une composante fondamentale des objectifs de marketing) doivent influencer les comportements des consommateurs ; ils ont une limite temporelle et doivent respecter certains paramètres spécifiques :*

1. Induire un comportement incrémentiel du consommateur,
2. Être spécifiques,
3. Être mesurables,
4. Fixer des contraintes de budget et des paramètres de profit liés à des objectifs de vente propres à la période de promotion,
5. Influencer le comportement du marché - cible pour conserver les clients actuels et accroître les ventes en termes de nouveaux clients et d'un plus grand nombre d'essais du produit/service.

Le **message publicitaire** est constitué du contenu que l'entreprise veut faire arriver aux consommateurs qui composent le marché-cible. Normalement il doit contenir une seule information et ne pas être rendu flou : il peut donc concerner le prestige relatif à la consommation du produit, ou à la fiabilité des sujets qui fournissent le service ; il peut aussi concerner les caractéristiques techniques du produit ou les conditions de personnalisation ou de paiement et les services après-vente.

Le message publicitaire est un levier du marketing mix autre que le choix du **moyen publicitaire**. Ce dernier levier est lié au type et à la dimension du marché-cible (si de niche ou de masse), aux disponibilités financières, à l'image de l'entreprise (si traditionaliste ou moderniste etc.).

Le **merchandising** (marchandisage) est le résultat final de modifications considérables obtenues dans les principes de commercialisation par la création et le développement de la vente visuelle et en particulier du libre service. Il s'agit d'une série d'actions qui ont pour but de valoriser et d'animer les produits dans le point de vente.

Pour le producteur, le merchandising est l'un de ses facteurs marketing et la principale ressource de sa stratégie commerciale : surtout dans les points de vente modernes. Pour le distributeur, le merchandising constitue l'utilisation optimale du linéaire d'exposition et la base même d'une bonne rentabilité.

Enfin, la **propagande** est représentée par les activités destinées à associer le nom (et la marque) de l'entreprise à des phénomènes de coutume ou de chronique considérés comme positifs, ceci afin de créer, dans la perception du client, une association entre événement et réalité d'entreprise en renforçant, de cette façon, le positionnement.

### ***2.3. Budget, time planning, analyse retour sur investissement (payback)***

Une partie fondamentale de la définition d'un Plan Marketing concerne la faisabilité de sa mise en œuvre, c'est à-dire la définition du Plan financier ou Budget. Dans ce document on fixe le montant des ressources requises justement pour mettre en œuvre le Plan.

Il faut avoir une capacité de planification du détail afin de comprendre le coût de chaque action et pouvoir prévoir avec précision le coût total résultant de la somme de chaque valeur.

Le chapitre dédié à la planification temporelle (Time plan) n'est pas indifférent par rapport à la planification financière : il représente la répartition de la dépense dans le temps et donc indique aussi les délais d'exécution du Plan, outre le temps de retour des dépenses effectuées.

Il s'agit d'un tableau à double entrée (matrice) où sont indiquées les coordonnées de temps et de divers secteurs d'activité, en reportant dans chaque case correspondante le budget de dépense relatif.

Ce type de présentation concerne aussi bien le plan des sorties que le plan des entrées, qui seront un indicateur de l'efficacité de la dépense elle-même.

En particulier, pour comprendre le temps de retour et donc développer aussi les activités de planification financière nécessaires et opportunes, on utilise une méthodologie spécifique, dénommée "Analyse payback". Elle représente une méthode avec laquelle on évalue à priori si le plan sera en mesure de générer les profits nécessaires à couvrir les dépenses déjà effectuées et en combien de temps.

A titre d'exemple, si l'on planifie d'investir en marketing en utilisant le levier du marketing mix "prix" en termes promotionnels (un rabais de moitié prix du produit en vente) et qu'on le communique par prospectus publicitaire dans un certain marché-cible, on peut calculer qu'un plus grand nombre de consommateurs achètera le produit mais en le payant moins : le coût sera donné par le prix unitaire de vente réduit multiplié par le nombre d'unités vendues ordinairement en un certain temps correspondant à la durée de la promotion ; il faut ajouter à ce coût celui de la préimpression, de l'impression et de la distribution du prospectus.

On sera en mesure à ce stade d'imaginer si et en combien de temps ce coût sera couvert par la plus grande marginalité déterminée par le nombre plus élevé d'achats du produit rabaisé pendant la même période, auquel s'ajoute aussi une vente croissante d'autres produits non rabaisés présents dans le même magasin (par exemple).

### 3. Exécution du Plan

La planification sera suivie de la phase de mise en œuvre concrète du plan où l'on dépensera les sommes destinées aux investissements.

### 4. L'évaluation du Plan

Enfin, une composante essentielle du marketing et de la planification stratégique et opérationnelle du marketing est représentée par l'évaluation des résultats consécutifs à l'exécution du Plan Marketing.

Il faut se demander quels résultats ont été obtenus et donc se préparer à apprendre des éventuelles erreurs commises, si l'on veut recommencer avec la planification stratégique !