



Sous la direction de
Nathalie Van Laethem Corinne Billon Guénaëlle Bonnafoux Véronique Hermann-Flory Valérie Lacroix

LES FICHES OUTILS

DU MARKETING

100 fiches opérationnelles

68 conseils personnalisés

106 cas pratiques

83 illustrations

Compléments à télécharger

Modèles, outils, fiches pratiques,
schémas...

EYROLLES

DU MARKETING

Pratique et basé sur l'expérience, ce guide opérationnel complet présente en **100 fiches** les outils performants et les pratiques indispensables au marketing d'aujourd'hui.

- Bâtir une stratégie marketing cohérente et gagnante
- Élaborer et piloter un plan marketing
- Innover et créer de la valeur : sur les marques et pour les clients
- Intégrer le digital et le webmarketing
- Optimiser l'expérience client et construire une relation durable
- Exploiter les leviers opérationnels actuels
- Motiver, animer et valoriser les talents de son équipe

LES FICHES OUTILS : DES GUIDES OPÉRATIONNELS COMPLETS

Les ouvrages de cette collection permettent de découvrir ou d'approfondir un sujet ou une fonction. Regroupées en modules, leurs fiches pratiques et largement outillées (conseils, cas pratiques, schémas, tableaux, illustrations...) vous seront

NATHALIE VAN LAETHEM (HEC-ISA et IFG) est responsable de l'offre et de l'expertise marketing et webmarketing de Cegos. Expert en stratégie marketing, plan marketing, marque et mix-marketing, elle accompagne et forme directeurs et responsables marketing en entreprise ou PME. Auteur d'ouvrages de référence sur ces sujets, elle est aussi auteur du blog www.marketing-strategie.fr

CORINNE BILLON (INSEAD IEP) a dirigé le marketing de grandes entreprises. Elle intervient désormais dans le domaine du conseil marketing, tant sur des préconisations stratégiques que sur leur accompagnement opérationnel. Elle est aussi consultante marketing pour Cegos et chargée de cours au Celsa Paris-Sorbonne.

GUENÉLLE BONNAFOUX (Audencia) est riche d'une expérience commerciale et marketing de treize ans passés dans plusieurs entreprises du secteur de la grande consommation. Elle est consultante marketing pour Cegos et HEC Executive Education, et enseigne dans des écoles de commerce et de communication.

VÉRONIQUE HERMANN-FLORY (HEC Marketing et ingénieur Agro) a dirigé pendant seize ans des directions marketing en France et à l'international (Pernod-Ricard Orangina, LVMH-Diageo, Lee Cooper), avant de créer le cabinet Excellence & Marketing Conseil. Elle est membre du Jury des Mercure HEC et expert Scientipôle.

VALÉRIE LACROIX (EDC Paris et École du marketing et de la publicité-Groupe EDH) est formatrice et consultante. Elle a exercé pendant dix-huit ans en conseil en marketing stratégique et opérationnel (double expertise de direction de clientèle et de direction de création). Elle est aussi coach certifiée et accompagne dirigeants et managers dans leur évolution.

Configuration requise :

- PC avec processeur Pentium, 32Mo de RAM, système d'exploitation Windows 9x, ou supérieur.
- Macintosh avec processeur PowerPC ou Gx, 32 Mo de RAM, système d'exploitation MacOS 9.2, ou supérieur.
 - Avec le logiciel Adobe Reader (.pdf) et PowerPoint (.ppt).

www.editions-eyrolles.com

Code éditeur : G55987
ISBN : 978-2-212-55987-3



MODULE 1 STRATÉGIE MARKETING

- FICHE 1 • Les trois clés de la stratégie marketing
- FICHE 2 • L'analyse SWOT
- FICHE 3 • L'arbre de segmentation
- FICHE 4 • La segmentation
- FICHE 5 • La méthode IAC
- FICHE 6 • Le positionnement
- FICHE 7 • Le prisme d'identité de la marque
- FICHE 8 • Les matrices d'analyse de portefeuille
- FICHE 9 • La matrice attraits-atouts

MODULE 2 MARKETING D'ÉTUDES ET VEILLE

- FICHE 10 • La veille marketing et commerciale
- FICHE 11 • Le système d'information marketing
- FICHE 12 • Le brief du projet d'étude
- FICHE 13 • L'étude qualitative
- FICHE 14 • Le questionnaire
- FICHE 15 • Le benchmarking
- FICHE 16 • L'analyse de la concurrence
- FICHE 17 • Les cinq forces de Porter
- FICHE 18 • L'analyse PESTEL
- FICHE 19 • L'écoute client

MODULE 3 PLANS MARKETING, BUDGET ET PILOTAGE

- FICHE 20 • Le plan marketing
- FICHE 21 • Les objectifs du plan marketing
- FICHE 22 • Business models et business plans
- FICHE 23 • Le plan marketing opérationnel
- FICHE 24 • Le plan marketing relationnel
- FICHE 25 • Du plan marketing au plan d'action commercial
- FICHE 26 • Les prévisions de vente
- FICHE 27 • Le budget marketing opérationnel
- FICHE 28 • Les KPI et les tableaux de bord

MODULE 4 MIX-MARKETING ET INNOVATION

- FICHE 29 • L'offre globale
- FICHE 30 • Le cycle de vie du produit
- FICHE 31 • Des 4P aux 10P
- FICHE 32 • Le mix-marketing des services
- FICHE 33 • Le client au coeur du marketing B to B
- FICHE 34 • L'offre en B to B
- FICHE 35 • Optimiser ses prix
- FICHE 36 • La politique de distribution
- FICHE 37 • La gestion de l'innovation
- FICHE 38 • La courbe d'adoption de l'innovation
- FICHE 39 • Le C to B ou l'innovation participative

MODULE 5 WEBMARKETING ET COMMUNICATION DIGITALE

- FICHE 40 • La politique de contenu de la marque
- FICHE 41 • Le choix des leviers online
- FICHE 42 • Le référencement
- FICHE 43 • L'ergonomie d'un site web
- FICHE 44 • Le blog en B to B
- FICHE 45 • Le mobile marketing
- FICHE 46 • Le cross-canal
- FICHE 47 • Les médias sociaux
- FICHE 48 • Les médias sociaux en B to B
- FICHE 49 • Le ROI des médias sociaux



MODULE 6 LA COMMUNICATION MARKETING

- FICHE 50 • La stratégie de communication
- FICHE 51 • La *copy strategy*
- FICHE 52 • Le brief agence
- FICHE 53 • Les règles de la conception-rédaction
- FICHE 54 • Le plan média
- FICHE 55 • Les salons
- FICHE 56 • Les relations presse
- FICHE 57 • Réussir sa promotion

MODULE 7 MARKETING RELATIONNEL ET CRM

- FICHE 58 • Le cycle de vie client
- FICHE 59 • Le parcours d'achat
- FICHE 60 • Les moments de vérité
- FICHE 61 • La base de données clients
- FICHE 62 • CRM et e-CRM : gérer la relation client
- FICHE 63 • Définir la valeur client
- FICHE 64 • La segmentation prédictive
- FICHE 65 • Le marketing de conquête
- FICHE 66 • Le marketing de fidélisation
- FICHE 67 • Scénarisation de la relation client

MODULE 8 LE MARKETING DIRECT MULTICANAL

- FICHE 68 • La stratégie multicanal
- FICHE 69 • Le mailing postal
- FICHE 70 • Le télémarketing
- FICHE 71 • Réussir ses e-mailings
- FICHE 72 • L'(e)-newsletter en huit clés
- FICHE 73 • L'offre accélératrice en marketing direct
- FICHE 74 • L'analyse des campagnes de marketing direct

MODULE 9 SYNERGIE MARKETING- VENTES

- FICHE 75 • Les moments clés de la synergie marketing-ventes
- FICHE 76 • L'argumentaire de vente
- FICHE 77 • La fiche produit
- FICHE 78 • Le book marketing-ventes
- FICHE 79 • La proposition commerciale
- FICHE 80 • La réunion marketing-ventes
- FICHE 81 • L'accompagnement terrain

MODULE 10 LES SOFT SKILLS DU MARKETEUR

- FICHE 82 • Le marketing management
- FICHE 83 • La rigueur marketing
- FICHE 84 • Le choix et la gestion des prestataires
- FICHE 85 • L'évaluation des prestataires
- FICHE 86 • Le marketeur rassembleur
- FICHE 87 • Le process de créativité appliquée
- FICHE 88 • Cinq concepts créatifs à intégrer
- FICHE 89 • Animer des réunions marketing créatives
- FICHE 90 • L'initiative créative au quotidien

MODULE 11 LES NÉO- MARKETINGS

- FICHE 91 • Le storytelling
- FICHE 92 • Le guérilla marketing
- FICHE 93 • Le marketing expérientiel
- FICHE 94 • L'*ambient* marketing
- FICHE 95 • Le marketing viral
- FICHE 96 • Le marketing participatif
- FICHE 97 • Le marketing générationnel
- FICHE 98 • L'*inbound* marketing
- FICHE 99 • Le *funnel* clients
- FICHE 100 • Le marketing éthique

LES FICHES OUTILS
DU MARKETING

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2015
ISBN : 9782-212-55987-3

Sous la direction de Nathalie Van Laethem
Corinne Billon
Guénaëlle Bonnafoux
Véronique Hermann-Flory
Valérie Lacroix

LES FICHES OUTILS

DU MARKETING

SOMMAIRE

Introduction		11
Module 1	Stratégie marketing	15
Fiche 1	Les trois clés de la stratégie marketing	17
Fiche 2	L'analyse SWOT	20
Fiche 3	L'arbre de segmentation	23
Fiche 4	La segmentation	26
Fiche 5	La méthode IAC	28
Fiche 6	Le positionnement	31
Fiche 7	Le prisme d'identité de la marque	34
Fiche 8	Les matrices d'analyse de portefeuille	37
Fiche 9	La matrice attraits-atouts	41
Module 2	Marketing d'études et veille	45
Fiche 10	La veille marketing et commerciale	47
Fiche 11	Le système d'information marketing	52
Fiche 12	Le brief du projet d'étude	54
Fiche 13	L'étude qualitative	56
Fiche 14	Le questionnaire	59
Fiche 15	Le benchmarking	62
Fiche 16	L'analyse de la concurrence	65

Fiche 17	Les cinq forces de Porter	69
Fiche 18	L'analyse PESTEL	72
Fiche 19	L'écoute client	76
Module 3	Plans marketing, budget et pilotage	81
Fiche 20	Le plan marketing	83
Fiche 21	Les objectifs du plan marketing	87
Fiche 22	Business models et business plans	91
Fiche 23	Le plan marketing opérationnel	94
Fiche 24	Le plan marketing relationnel	97
Fiche 25	Du plan marketing au plan d'action commercial	100
Fiche 26	Les prévisions de vente	103
Fiche 27	Le budget marketing opérationnel	107
Fiche 28	Les KPI et les tableaux de bord	110
Module 4	Mix-marketing et innovation	113
Fiche 29	L'offre globale	115
Fiche 30	Le cycle de vie du produit	118
Fiche 31	Des 4P aux 10P	122
Fiche 32	Le mix-marketing des services	126
Fiche 33	Le client au cœur du marketing B to B	130
Fiche 34	L'offre en B to B	134
Fiche 35	Optimiser ses prix	137
Fiche 36	La politique de distribution	140
Fiche 37	La gestion de l'innovation	143
Fiche 38	La courbe d'adoption de l'innovation	146
Fiche 39	Le C to B ou l'innovation participative	149

Module 5	Webmarketing et communication digitale	153
Fiche 40	La politique de contenu de la marque	155
Fiche 41	Le choix des leviers online	158
Fiche 42	Le référencement	161
Fiche 43	L'ergonomie d'un site web	164
Fiche 44	Le blog en B to B	168
Fiche 45	Le mobile marketing	171
Fiche 46	Le cross-canal	174
Fiche 47	Les médias sociaux	178
Fiche 48	Les médias sociaux en B to B	181
Fiche 49	Le ROI des médias sociaux	185
Module 6	La communication marketing	189
Fiche 50	La stratégie de communication	191
Fiche 51	La <i>copy strategy</i>	195
Fiche 52	Le brief agence	197
Fiche 53	Les règles de la conception-rédaction	200
Fiche 54	Le plan média	203
Fiche 55	Les salons	207
Fiche 56	Les relations presse	211
Fiche 57	Réussir sa promotion	214
Module 7	Marketing relationnel et CRM	217
Fiche 58	Le cycle de vie client	219
Fiche 59	Le parcours d'achat	223
Fiche 60	Les moments de vérité	227
Fiche 61	La base de données clients	230
Fiche 62	CRM et e-CRM : gérer la relation client	233

Fiche 63	Définir la valeur client	237
Fiche 64	La segmentation prédictive	241
Fiche 65	Le marketing de conquête	245
Fiche 66	Le marketing de fidélisation	248
Fiche 67	Scénarisation de la relation client	251
Module 8	Le marketing direct multicanal	255
Fiche 68	La stratégie multicanal	257
Fiche 69	Le mailing postal	261
Fiche 70	Le télémarketing	264
Fiche 71	Réussir ses e-mailings	267
Fiche 72	L'(e)-newsletter en huit clés	271
Fiche 73	L'offre accélératrice en marketing direct	275
Fiche 74	L'analyse des campagnes de marketing direct	278
Module 9	Synergie marketing-ventes	281
Fiche 75	Les moments clés de la synergie marketing-ventes	283
Fiche 76	L'argumentaire de vente	287
Fiche 77	La fiche produit	291
Fiche 78	Le book marketing-ventes	294
Fiche 79	La proposition commerciale	297
Fiche 80	La réunion marketing-ventes	300
Fiche 81	L'accompagnement terrain	303
Module 10	Les soft skills du marketeur	307
Fiche 82	Le marketing management	309
Fiche 83	La rigueur marketing	313
Fiche 84	Le choix et la gestion des prestataires	316
Fiche 85	L'évaluation des prestataires	319

Fiche 86	Le marketeur rassembleur	322
Fiche 87	Le process de créativité appliquée	325
Fiche 88	Cinq concepts créatifs à intégrer	329
Fiche 89	Animer des réunions marketing créatives	333
Fiche 90	L'initiative créative au quotidien	337
Module 11	Les néo-marketings	341
Fiche 91	Le storytelling	343
Fiche 92	Le guérilla marketing	346
Fiche 93	Le marketing expérientiel	349
Fiche 94	L' <i>ambient</i> marketing	353
Fiche 95	Le marketing viral	356
Fiche 96	Le marketing participatif	359
Fiche 97	Le marketing générationnel	362
Fiche 98	L' <i>inbound</i> marketing	365
Fiche 99	Le <i>funnel</i> clients	368
Fiche 100	Le marketing éthique	371
	Index	375

Introduction

PRATIQUER LE MARKETING AUJOURD'HUI

Le marketing est en pleine évolution, voire révolution. Le digital apporte de nouveaux outils d'analyse et de communication, il transforme les consommateurs en « consomm'acteurs » et une nouvelle sociologie de la consommation émerge à laquelle le marketing doit s'adapter. La notion d'expérience client devient le centre de la problématique marketing, incluant les notions de parcours client et d'enchantement. Cependant des méthodes qui ont fait leurs preuves continuent d'exister et d'être utiles à la fonction marketing, c'est tout l'enjeu de cet ouvrage : apporter l'ensemble des outils et pratiques utiles au marketing d'aujourd'hui.

AVOIR UNE VISION STRATÉGIQUE

Une des clés de succès de la fonction marketing est la vision stratégique : définir à quel(s) marché(s) ou segment(s) s'adresser le plus efficacement possible. Sans connaissance et segmentation de son marché, on ne fait pas de marketing. Le marketing se définit par une orientation marché et consommateurs, cela reste une constante.

Une autre clé du marketing stratégique est la nécessaire confrontation de ses forces et faiblesses face aux opportunités et menaces du contexte et du marché, d'où découleront des orientations stratégiques à moyen terme. Sans cette phase de diagnostic tant interne qu'externe, il ne peut y avoir de véritable vision objective, ni de définition d'axes et d'actions mesurables. Pour arriver à un diagnostic le plus fiable et le plus objectif possible, différents outils qui ont fait leurs preuves continuent d'être utilisés.



Le marketeur trouvera toutes les fiches-outils nécessaires pour clarifier la vision à moyen terme de l'action marketing dans le premier module « Stratégie marketing » et toutes les fiches essentielles pour bien mener ses études, sa veille et son diagnostic dans le deuxième module « Marketing d'études et veille ».

Une autre clé réside dans la formulation du positionnement de l'offre, produits, services et/ou solutions globales. Sans études des besoins

des consommateurs et sans benchmark concurrentiel, le marketeur ne peut définir un positionnement réaliste de son offre.

INNOVER ET CRÉER DE LA VALEUR

Au travers du mix-marketing, le marketeur crée, gère et développe de la valeur pour l'entreprise en recherchant la rentabilité, objectif qui lui est assigné, et il en crée aussi pour ses clients et consommateurs en apportant une offre aux bénéfices et enchantement attendus. Ainsi la posture du marketeur oscille-t-elle d'une part entre création et développement d'offres, de services centraux ou périphériques et, d'autre part, l'atteinte de rentabilité et de croissance pour l'entreprise – entre ouverture et pragmatisme ; entre innovation et réalisme économique.

Pour cela, l'outil clé de la fonction marketing est le plan marketing, qui peut être décliné en plan stratégique, plan opérationnel, plan relationnel et jusqu'à la jonction avec le plan d'action commercial, selon le niveau d'action du marketeur. Ce plan marketing intègre systématiquement une notion financière, soit par un business plan, soit avec un compte d'exploitation prévisionnel, soit a minima, un budget. Il intègre également les objectifs et leurs indicateurs de résultats, ce qui en fait un outil de pilotage tout au long de l'année.

→ Le marketeur formalisera son plan marketing et pilotera l'action grâce aux fiches-outils du module trois « Plans marketing, budget et pilotage ». Il trouvera dans le quatrième module « Mix-marketing et innovation » les outils de marketing et d'innovation qui lui permettront de créer et développer des offres innovantes et de valeur pour ses clients.

INTÉGRER LE DIGITAL

Le digital s'est invité il y a plusieurs années dans l'entreprise d'abord par le webmarketing, et se développe maintenant à toutes les fonctions. Il fait disparaître peu à peu les frontières entre les métiers, notamment du marketing, de la communication, de la relation client et du commercial. Les techniques évoluent constamment et de plus en plus rapidement. Certaines pratiques sont d'ores et déjà devenues des « classiques » que le marketeur se doit de connaître.

Parmi ces outils, signalons le référencement, clé de voûte de la visibilité et de la notoriété sur le web et le mobile ; le contenu de marque (ou *brand content*), qui permet à une marque ou à une entreprise de s'adresser à son public cible sans publicité, mais en parlant de son expertise, de son histoire et de son actualité ; les médias sociaux qui, tant en B to C qu'en B to B permettent d'interagir avec les consommateurs et enfin, les blogs, qui font leurs preuves, notamment en B to B.

→ Le marketeur trouvera dans le cinquième module « Webmarketing et communication digitale » une palette d'outils parmi les plus essentiels à la pratique et à la compréhension du digital appliqué au marketing et à la communication.

OPTIMISER L'EXPÉRIENCE CLIENT

Traditionnellement, le marketing opérationnel a consisté à communiquer auprès des consommateurs pour leur faire connaître, aimer et acheter les produits de la marque, au travers de différents médias et techniques comme la publicité – pour être présent dans l'esprit des

consommateurs – ou la promotion – pour déclencher l'acte d'achat.

Avec le digital, mais aussi avec la surproduction d'offres, le consommateur est devenu plus mature, moins fidèle et surtout plus exigeant. La seule qualité du produit ou du service n'est plus suffisante pour le fidéliser ni pour le satisfaire et la fidélisation passe désormais par l'enchantement du client. Cet enchantement se crée par le vécu d'une expérience d'achat ou d'utilisation du produit, qui soit mémorable et unique. D'abord développé en B to C par de grandes marques, la notion d'expérience client se diffuse aussi en B to B.

Le marketing opérationnel reste nécessaire pour faire connaître, faire aimer et acheter les produits, avec une stratégie de communication bien pensée et bien traduite dans le brief aux agences, mais il doit être relayé grâce à la synergie avec les ventes.



Ainsi le marketeur trouvera dans les modules six « La communication marketing » et neuf « Synergie marketing-ventes », les principaux outils qui permettent non seulement de construire les messages appropriés aux consommateurs ciblés, mais aussi de les partager avec la force commerciale, dans une optique de créer une expérience mémorable et unique pour ses clients.

FIDÉLISER SES CLIENTS

Au marketing classique, centré sur le produit, s'adjoint un marketing, orienté client. Ainsi les techniques du marketing direct multicanal servent-elles à conquérir, développer, fidéliser et retenir ses clients à plus forte valeur et le marketing relationnel vise à instaurer un dialogue permanent avec eux en scénarisant les parcours

d'achat et de réachat, et en repérant les moments clés de la vie du client, ceux où la marque peut le mieux interagir avec lui.

Ce marketing client ne peut exister qu'avec une base de données clients mise à jour et opérationnelle, retraçant les actions clients (achat, réclamations, réachat). Des techniques prédictives, la connaissance des moments de vérités et du cycle de vie client viennent enrichir cette connaissance souvent implémentée dans un CRM (*Customer Relationship Management*) – et désormais un social CRM.



Le marketeur trouvera dans le module sept « Marketing relationnel et CRM », les principaux outils du marketing client et comment les intégrer dans sa pratique. Il trouvera dans le module huit « Marketing direct multicanal » les outils techniques essentiels toujours d'actualité, même à l'heure du digital.

S'ADAPTER AUX ÉVOLUTIONS

Le consommateur est de plus en plus acteur, il apprécie qu'on lui demande son avis, qu'on le récompense d'une bonne idée ou d'une bonne recette. Il est aussi hyper-connecté et multi-support (smartphone, ordinateur, tablette). Il veut qu'on lui parle de lui et non des produits, il veut être remarqué. Les marques qui jouent sur cette tendance ont le vent en poupe.

Face à cette nouvelle consommation et à la révolution du digital, la fonction marketing se doit de modifier ses pratiques et d'intégrer les « néo-marketings » : pour parler de la marque autrement que par la publicité, en racontant une histoire (storytelling) ; pour parler aux consommateurs à tout moment et dans tous les lieux grâce au guérilla marketing ou à l'*inbound* marketing, notamment.

Le marketeur n'aura pas assez de ses compétences techniques et de son savoir-faire en marketing, il lui faudra intégrer de nouvelles qualités et savoir-être. Il devra allier rigueur et créativité pour savoir se renouveler, il devra aussi piloter et nouer des relations efficaces avec les prestataires et manager des projets transversaux, parfois complexes.



Les deux derniers modules sont consacrés à la capacité de la fonction marketing à relever ces défis. Le marketeur trouvera dans le module dix « Les *soft skills* du marketeur », un ensemble de fiches-outils lui permettant de s'ouvrir à des compétences élargies. Il trouvera dans le module onze « Les néo-marketings » les principales nouvelles techniques du marketing d'aujourd'hui.

Module 1

STRATÉGIE MARKETING

La stratégie marketing définit à moyen terme et à long terme les grandes orientations marketing de l'entreprise. Avant d'effectuer ces choix, il est important de dresser un état des lieux de son activité marketing. C'est ce qu'on appelle le diagnostic, présenté généralement sous forme de matrice SWOT.

Cette phase d'analyse permet au marketeur de prendre des décisions stratégiques, telles que la segmentation, le ciblage et le positionnement.

La segmentation consiste à repérer et étudier sur son marché les groupes de clients aux comportements semblables.

Ensuite, le ciblage permet au responsable marketing de choisir les segments, plus précisément les groupes de clients que l'entreprise cherche à atteindre en priorité.

Enfin, le positionnement est un outil stratégique qui permet d'affirmer la différenciation d'une marque par rapport à la concurrence auprès de la cible visée. Il se décline ensuite de manière cohérente sur les différentes composantes du mix.

Dans ce module, ces différentes étapes sont exposées et des outils sont proposés pour rendre le marketeur plus efficace dans sa démarche stratégique.

Fiche 1	Les trois clés de la stratégie marketing	17
Fiche 2	L'analyse SWOT	20
Fiche 3	L'arbre de segmentation	23
Fiche 4	La segmentation	26
Fiche 5	La méthode IAC	28
Fiche 6	Le positionnement	31
Fiche 7	Le prisme d'identité de la marque	34
Fiche 8	Les matrices d'analyse de portefeuille	37
Fiche 9	La matrice attraits-atouts	41

La stratégie marketing oriente la marque vers les meilleurs marchés et consommateurs potentiels selon son activité et ses moyens. Pour cela, elle définit la meilleure voie à suivre et s'articule autour de trois clés essentielles : la segmentation et le ciblage des marchés, le choix d'orientation à moyen terme et le positionnement de la marque ou de l'entreprise.

1^{RE} CLÉ : SEGMENTER ET CIBLER

L'objectif de la segmentation est de créer des segments ou groupes de consommateurs, utilisateurs ou acheteurs à l'intérieur d'un marché afin de s'adresser plus finement à certains d'entre eux plutôt qu'à d'autres ou afin de leur proposer des offres adaptées.

Pour découper ce marché en segments les plus pertinents, le choix du critère et de l'objectif de la segmentation est primordial. On distingue trois grands types de segmentation :

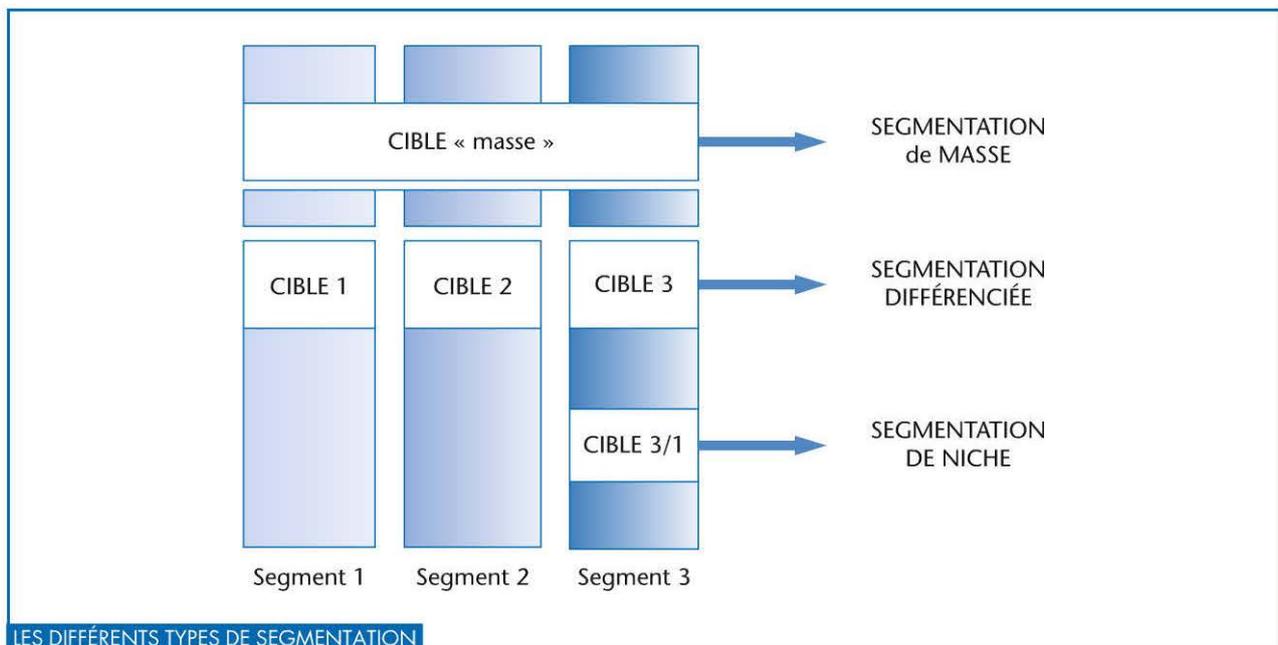
- La segmentation de masse : pour un marché de grande consommation. Par exemple, les marchés de la lessive ou du lait.
- La segmentation différenciée : pour un ou plusieurs segments à besoins différenciés. Par

exemple, les compagnies aériennes low cost ou les courtiers B to B (business to business) en assurance.

- La segmentation de niche : pour un petit segment bien identifié et, généralement, à forte valeur. Par exemple, les disques vinyle pour les amateurs ou les palaces pour une clientèle très haut de gamme.

2^E CLÉ : ORIENTER À MOYEN TERME

Le marketing stratégique décide des orientations à moyen terme (à trois ans en général). Ce sont les axes stratégiques que doit poursuivre le service marketing dans ses actions opérationnelles. Ces axes sont déterminés d'une part d'après une analyse externe du marché et de son environnement et, d'autre



part, d'après une analyse interne de l'offre et du mix-marketing.

On distingue trois principaux types d'enjeux pour une entreprise, à partir desquels le marketing oriente l'action sur ses marchés actuels ou potentiels.

Un axe de pérennisation

Il s'agit de définir des orientations visant à :

- assurer la pérennité d'une gamme de produits ou services d'une marque ;
- maintenir sa position sur un marché ou un segment, dans un environnement instable ou un contexte fragilisant ;
- rationaliser un portefeuille produits ou une gamme de services trop étendus ;
- rentabiliser une activité déclinante ou une technologie obsolète.

Un axe de consolidation

Il s'agit de se conforter sur des acquis forts ou de s'appuyer sur ses avantages concurrentiels :

- renforcer sa visibilité sur un marché par la mise en avant de compétences reconnues ;
- consolider sa position de leader ;

- s'appuyer sur un réseau de distribution dans lequel on est bien implanté.

Un axe de développement

Il s'agit de profiter d'opportunités sur un marché actuel ou potentiel pour développer sa marque, ses produits, et des innovations :

- pénétrer sur un nouveau segment de marché ;
- élargir sa présence en distribution ;
- augmenter son volume de ventes auprès d'un segment porteur ;
- créer de nouvelles gammes de produits ou services.

3^e CLÉ : DÉFINIR LE POSITIONNEMENT

Après avoir défini les segments actuels ou potentiels du marché et les orientations stratégiques, il s'agit de bien positionner son offre par rapport à la demande des clients et des consommateurs potentiels et de façon différenciée de celles de la concurrence. Le positionnement s'exprime par une phrase complète qui décrit le segment cible auquel s'adresse la marque, les atouts et attributs spécifiques des produits ou services proposés, distincts de ceux de la concurrence.

→ Cas pratique

Cette PME familiale, qui détient 2 % de parts de marché du papier peint, est sur un segment dominé par deux acteurs importants – les parts de marché des autres concurrents ne sont pas connues, du fait de la dispersion des acteurs.

Le PDG a comme enjeu essentiel d'assurer la pérennité de son entreprise, qui est arrivée à un moment crucial, car elle s'est développée auprès d'une cible de consommateurs actuellement vieillissante, en léger déclin et qui représente 95 % de son activité. L'analyse montre qu'il est nécessaire d'atteindre une nouvelle cible de consommateurs grâce à un renouvellement de gammes.

Les orientations marketing contribuant à la pérennité de l'entreprise, sont :

- Le renouvellement des produits arrivés à maturité et proches du déclin par de nouvelles gammes.
- L'orientation vers de nouveaux types de consommateurs à pouvoir d'achat et/ou plus nombreux.
- La mise en place de ces nouvelles gammes dans les circuits de distribution fréquentés par ces cibles,
- Le maintien du taux de profit.

Cette phrase permet la compréhension et l'appropriation du positionnement par toutes les équipes commerciales et relation client. Ainsi partagé, le positionnement est relayé dans toute l'entreprise.



CONSEIL

L'écriture du positionnement ne doit pas être une somme d'arguments pour vendre ou convaincre. Le responsable marketing ou le chef de produits doit s'appuyer sur des éléments concrets, après une étude auprès des consommateurs et/ou une analyse comparative de la concurrence.



POUR RÉSUMER

Toute stratégie marketing doit permettre de répondre aux ambitions de l'entreprise. Pour définir la meilleure voie à suivre, elle doit reposer sur trois clés essentielles : segmenter et cibler son marché, définir des orientations à moyen terme et, enfin, positionner son offre de façon différenciée par rapport à celle de ses concurrents.

► fiche 4

La segmentation

► fiche 6

Le positionnement

► fiche 21

Les objectifs du plan marketing

POUR ALLER PLUS LOIN

- J.J. Lamblin, Ch. de Loeloose, *Marketing stratégique et opérationnel*, Dunod, 2009, 8^e éd.
- J. Bojin, J.M. Schoettl, *L'essentiel de la stratégie*, Eyrolles, 2012
- G. Johnson, K. Scoles, R. Wittington, F. Fréry, *Stratégie*, Pearson, 2011, 9^e éd.
- www.scoop.it/t/strategie-marketing
- www.marketing-strategie.fr

Le diagnostic marketing est un outil d'aide à la décision pour définir la stratégie marketing future de l'entreprise. L'outil le plus souvent utilisé pour formaliser cet état des lieux est la matrice SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*).

COMPRENDRE LES ENJEUX DU DIAGNOSTIC

Le diagnostic marketing consiste à réaliser un pronostic externe en détectant les opportunités ou les menaces (*opportunities, threats*) pour l'entreprise et à bâtir un diagnostic interne en identifiant ses forces et faiblesses (*strengths, weaknesses*).

Ce constat, réalisé au début du plan marketing, sert à :

- Détecter les changements intervenus dans l'année : évolution des stratégies des concurrents, détection des attentes des clients, analyse des tendances de marché...
- Anticiper pour s'adapter : mise en place d'actions pour contrer un concurrent, saisie d'opportunités de marché...
- Définir une stratégie performante et durable, en :
 - renforçant les atouts de l'entreprise ;
 - apportant une supériorité par rapport au marché et à la concurrence ;

– présentant une attractivité durable pour les clients.

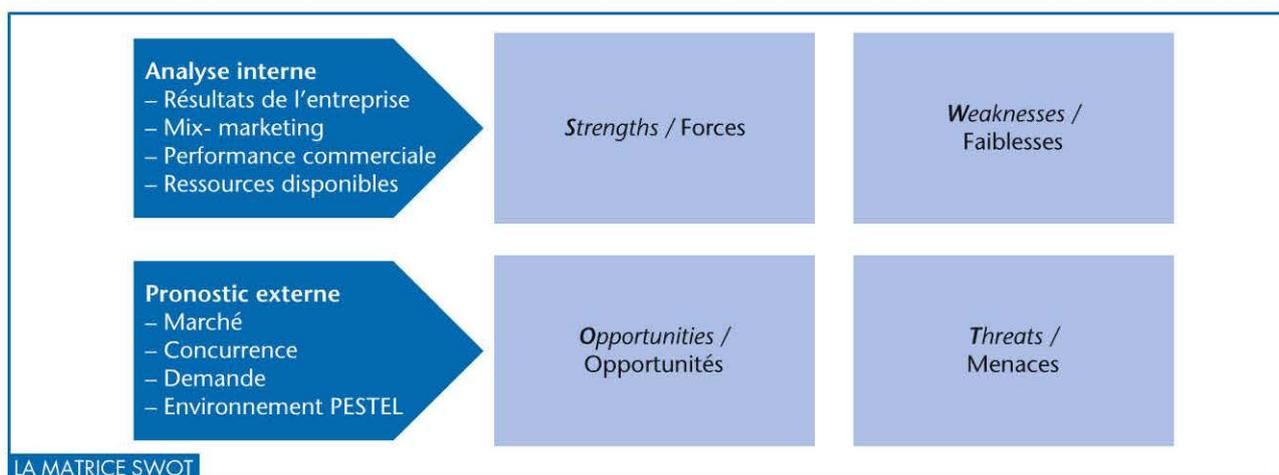


CONSEIL

Commencez par réaliser le pronostic externe, puis établissez le diagnostic interne dans un second temps. En effet, vos forces et vos faiblesses sont à évaluer par rapport aux différents environnements qui vous entourent. Formalisez ensuite la matrice SWOT de manière synthétique (avec des phrases courtes), inscrivez des éléments factuels avec des chiffres actualisés et ne faites figurer dans la matrice que des événements majeurs.

RÉALISER UN PRONOSTIC EXTERNE

Le pronostic externe est une synthèse des opportunités et menaces, éléments qui ne sont pas maîtrisés par l'entreprise. Y figurent l'historique des faits ainsi que la prospective et les tendances futures.



Le marché

Il s'agit d'analyser sa structure, son potentiel, son évolution en volume et en valeur sur l'année écoulée. Ensuite, il est intéressant d'y apporter des facteurs explicatifs et d'identifier les tendances futures à court et moyen terme.

La concurrence

Il s'agit préalablement d'identifier les concurrents directs, puis indirects, et enfin les entreprises qui proposent des produits de substitution. Pour chaque type de concurrents, il est nécessaire d'analyser leur poids sur le marché (part de marché et évolution), leur stratégie marketing (cibles et positionnement) ainsi que leur mix-marketing (gammes de produits, tarifs, circuits de distribution privilégiés, actions de communication...).

La demande

L'analyse des clients ou des consommateurs potentiels répond notamment à ces questions : quels sont leurs besoins, leurs motivations ? Y a-t-il de nouveaux modes de consommation émergents ? Comment achètent-ils (où, combien de produits par acte d'achat) ? Il est aussi important de connaître leur processus de décision, surtout quand les produits concernent des actes d'achat réfléchis...

Dans une configuration B to B to C ou B to B to B, il est nécessaire d'étudier l'importance et

l'influence des intermédiaires (distributeurs, agents...).

L'environnement PESTEL

Un pronostic dans un environnement international, fluctuant ou en forte mutation, peut être complété par une analyse PESTEL, qui met en évidence des éléments liés à la politique du pays, à l'E-économie, aux tendances sociétales, à l'écologie et à la législation.

BÂTIR LE DIAGNOSTIC INTERNE

Cette étape consiste à confronter, de manière objective, les performances de l'entreprise aux différents éléments externes étudiés.

Les résultats de l'entreprise

Par familles de produits, on analyse l'évolution du CA, des volumes vendus, ce qui permet de se comparer à l'évolution du marché. C'est aussi l'occasion de vérifier la rentabilité des gammes. La santé financière de l'entreprise est aussi à prendre en compte, puisqu'elle induit (ou non) des investissements potentiels futurs.

L'analyse du mix-marketing

Elle évalue la performance du plan marketing de l'année précédente.

- Le mix-produit : part de marché, rentabilité, étape dans le cycle de vie, qualité, capacité à innover...



Cas pratique

Le groupe L'Oréal assure une veille technologique permanente partout dans le monde. Chaque laboratoire étudie les brevets déposés, les évolutions scientifiques et les nouvelles pratiques de la concurrence. La cellule de veille est organisée en réseau, et comprend des « veilleurs » dans les groupes de recherche fondamentale, appliquée et de développement. Cette démarche structurée permet à L'Oréal d'augmenter ses capacités de réaction, de détection de niches et surtout, lui sert à contrer la concurrence efficacement. Cette veille technologique nécessite donc une implication globale de l'entreprise, ainsi qu'une circulation de l'information rapide et organisée.

- Le mix-prix : par rapport à la concurrence, aux coûts de revient ou prix d'achat, à la perception du client...
- Le mix-distribution : étendue (nombre de distributeurs, couverture géographique...) et pertinence.
- Le mix-communication : bilans des actions de communication en termes de notoriété et d'image.

La performance commerciale

Il s'agit de mesurer la satisfaction client, la capacité à conquérir de nouveaux réseaux (e-commerce ou conquête internationale) mais aussi d'évaluer l'organisation des équipes.

Les ressources de l'entreprise

Des départements comme la R&D, la production, la logistique, le service qualité sont aussi à analyser.

L'entreprise a-t-elle par exemple obtenu des brevets, certifications ? Dispose-t-elle d'un outil de production flexible ? De coûts de stockage acceptables ? De délais de livraison optimisés ?



POUR RÉSUMER

L'analyse SWOT est un outil décisionnel utilisé au début du plan marketing. Elle sert à détecter des opportunités ou des menaces relatives à des éléments externes à l'entreprise : le marché, la concurrence, la demande, et l'environnement PESTEL. La matrice présente ensuite les forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à cette analyse externe : les résultats obtenus, l'étude du mix-marketing de l'année écoulée, les performances commerciales et les ressources disponibles (humaines, financières, technologiques...).

► fiche 8

Les matrices d'analyse de portefeuille

► fiche 11

Le système d'information marketing

► fiche 16

L'analyse de la concurrence

► fiche 18

L'analyse PESTEL

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.marketing-strategie.fr/?s=swot+ipad+mini
- www.marketing-strategie.fr/2013/07/22/naturalia-un-swot-bio-prometteur
- www.marketing-strategie.fr/2010/05/15/10-conseils-pour-reussir-lanalyse-s-w-o-t
- www.marketing-strategie.fr/2014/09/22/swot-quelles-donnees-analyser-strategie-marketing

L'arbre de segmentation est l'outil qui permet de décliner la segmentation de l'entreprise – des domaines d'activité stratégique (DAS) en marchés, puis en segments de marchés, enfin en sous-segments. Il permet de partir d'un marché global jusqu'au plus fin de sa segmentation, tout en conservant une grande cohérence.

UN OUTIL STRATÉGIQUE

L'intérêt de cet outil est avant tout stratégique. D'une part, dès qu'il s'agit de segmentation, nous sommes dans la stratégie marketing. D'autre part, l'outil permet d'établir un lien entre différents niveaux de segmentation : on ne segmente pas un domaine d'activité stratégique (DAS) avec les mêmes critères qu'un marché ou un segment de marché.

Pourquoi l'utiliser ? Il permet de mettre en relation des niveaux différents de segmentation d'un même univers, de trouver les meilleurs critères de qualification des segments cibles. Ainsi, au niveau d'un DAS, les données sont de type macroéconomique, ce sont des informations issues de nombreuses sources qui ont été analysées, mises en perspective et restituées sous forme de tableaux, de courbes d'évolution et de données globales sur un secteur d'activité, sur une zone géographique sur un métier. Au niveau le plus fin de la segmentation marketing, nous sommes à l'échelle de l'individu consommateur ou de l'entreprise en B to B, les données sont person-

nalisées, elles décrivent des comportements, des attitudes.

Ainsi, il ne faut pas hésiter à envisager une segmentation ou sous-segmentation d'un marché pour affiner ses actions marketing, de la même manière qu'on peut envisager de replacer son marché dans un DAS, ou de replacer un segment dans son niveau supérieur.

DE LA SEGMENTATION EN DAS...

L'entreprise agit sur des DAS. Ceux-ci sont définis par des critères très divers : un process, un marché, un savoir-faire particulier, un secteur géographique, un métier... Un DAS implique, la plupart du temps, un business model qui le différencie d'un autre DAS.

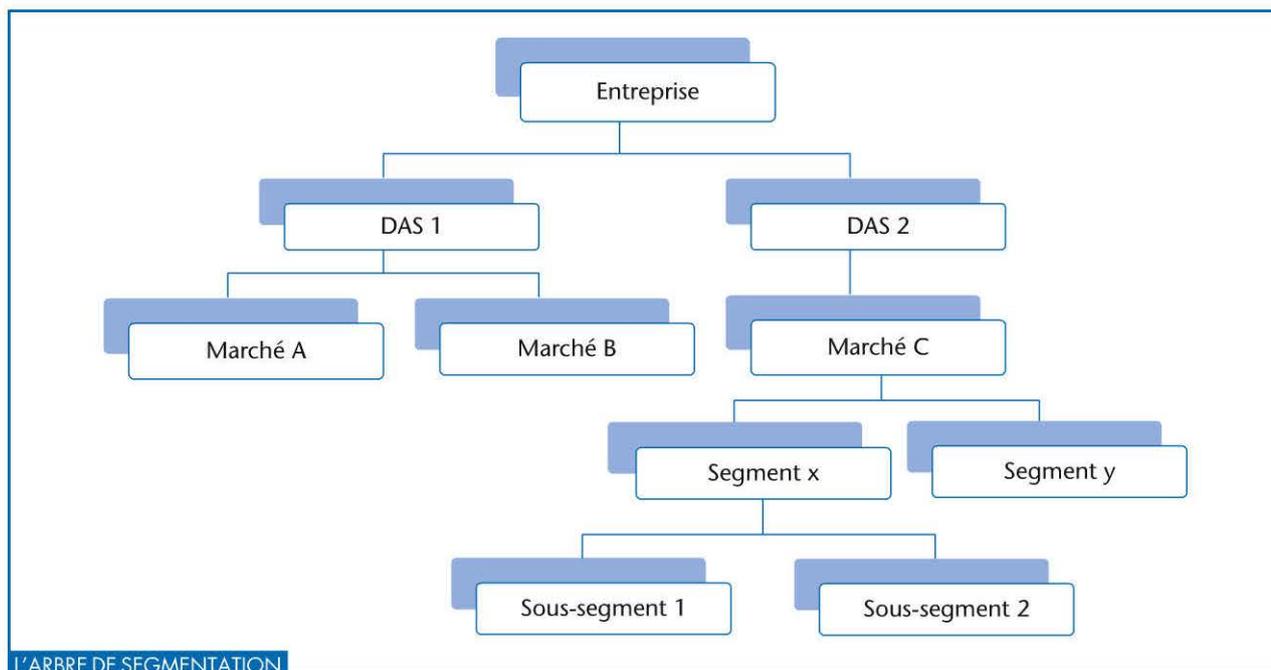
Chaque domaine d'activité est lui-même découpé en marchés, comme on le voit avec les exemples de Virgin ou de Tetra Pak. Dissocier DAS et marchés permet de comprendre de quel niveau on parle et de quelles informations on a besoin pour prendre des décisions.

Au niveau du DAS, on recourt à des données « macro », dites secondaires – et non à des



Cas pratique

Le groupe Tetra Pak affiche clairement deux domaines d'activité stratégique : des solutions d'équipement et process pour l'industrie agroalimentaire, d'une part, et des emballages alimentaires, d'autre part. Ce second DAS est découpé en plusieurs marchés : les produits laitiers, les produits de soja et alternatifs au lait, les boissons sans alcool, les vins et alcools forts, les fromages, les glaces et l'épicerie. Le marché des boissons sans alcool est lui-même découpé en cinq segments : les boissons non gazeuses, l'eau de coco, l'eau, les boissons à base de thé et les boissons gazeuses. Le marché de l'épicerie est, quant à lui, découpé en cinq segments : les soupes et les sauces, les desserts et préparations fruitées, les produits à base de tomate, l'huile d'olive et enfin, les légumes.



données individuelles. C'est le niveau de la réflexion stratégique de l'entreprise ou de la business unit. Les décisions prises à ce niveau déterminent la stratégie de l'entreprise en lien avec sa vision et son ambition.

... À LA SEGMENTATION DES MARCHÉS

Les marchés et leurs segments décrivent les consommateurs d'un produit ou d'un service donné. Les décisions prises à ces niveaux ont un impact direct sur le marketing opérationnel et l'action commerciale. Ce niveau de segmenta-

tion permet d'affiner les actions sur le mix-marketing, de créer ou non des solutions plus adaptées aux segments de clientèle.

Les informations qui permettent de segmenter les marchés sont issues d'études dites primaires, conduites sous forme d'interviews en profondeur pour connaître et comprendre les besoins, attentes et motivations des consommateurs et d'études quantitatives pour quantifier les préférences et les segments correspondants.

→ Cas pratique

Les différents domaines de la galaxie Virgin sont aussi divers que variés et chacun a son propre modèle industriel et financier. Le DAS dédié au mode de vie est découpé en deux marchés, d'une part le marché des boissons avec les sociétés Virgin Pure (eau), Virgin Wines (vins) et Virgin Cola (boisson au cola) et, d'autre part le marché de la santé, qui regroupe Virgin Care, Virgin Life Care, Virgin Health Bank et Virgin Health Miles. Le DAS dédié aux transports est divisé en trois marchés : le train, les transports galactiques et l'aviation ; le DAS médias télécom est segmenté en trois marchés : radio, mobile et Internet ; le DAS loisirs et vacances est découpé en trois marchés : l'hôtellerie, les jeux et la remise en forme. Enfin deux autres DAS complètent cette galaxie : le DAS écologie et solidarité et le DAS banques et finances.

→ Cas pratique

Dans l'exemple de Virgin, le marché du train compte l'ensemble des utilisateurs du train, individus comme professionnels. Ce marché peut être segmenté selon l'usage (loisirs – week-ends ou congés – ou déplacements professionnels), selon les destinations, selon les périodes (congés scolaires, semaine ou week-end). Dans le cas de Tetra Pak, le marché du jus de fruits peut être segmenté selon l'usage (familial ou individuel, consommation nomade ou à domicile) ou selon le type de jus (à base de concentré, frais, smoothies).

Remonter sa segmentation de marché d'un cran, au niveau supérieur, permet d'envisager les autres marchés du même DAS, auxquels l'entreprise ne s'adresse peut-être pas encore ; cela permet d'ouvrir le champ de sa veille marketing, d'envisager des débouchés ou diversifications. Mais cela permet également de se recentrer ou de revisiter sa segmentation actuelle.



POUR RÉSUMER

L'arbre de segmentation permet de différencier les segmentations de niveau stratégique, comme les DAS, des segmentations de marché ou des sous-segments plus fins jusqu'au consommateur ou au client. Son intérêt réside dans la cohérence de l'ensemble. On ne segmente pas les différents niveaux de la même manière ; les données requises pour le niveau global sont de type macro, alors que les informations nécessaires pour les segments et sous-segments sont plus fines et portent sur les consommateurs, leurs habitudes ou leur profil.

► fiche 4

La segmentation

► fiche 5

La méthode IAC

POUR ALLER PLUS LOIN

- Marc Roche, « La galaxie Virgin », *Le Monde*, 21 mai 2013
- www.tetrapak.fr

La segmentation est une phase indispensable pour repérer, au sein d'un marché ou d'une population, des groupes homogènes de clients. Les critères de segmentation varient en fonction de l'activité de l'entreprise (B to C ou B to B).

ÉTABLIR UNE DÉMARCHÉ DE SEGMENTATION

Pourquoi segmenter ? Pour répondre aux attentes des clients mieux que ne le font les concurrents et exploiter de nouvelles opportunités de marché.

Il s'agit de procéder logiquement en respectant les étapes suivantes :

- définir l'univers de référence : marché, clients ou produits ;
- identifier les attentes des clients, leurs processus d'achat et comportements ;
- construire la segmentation en fonction de ces différentes variables ;
- étudier la concurrence présente dans chaque segment ;
- choisir les segments (le ciblage) et mettre en place la politique marketing pour chaque segment retenu.



CONSEIL

Pour être utile, un segment doit être mesurable et atteignable : évaluer le nombre d'acheteurs potentiels et par conséquent le CA prévisionnel vous permet d'anticiper la mobilisation de ressources (financières, humaines). Un segment doit aussi être d'un volume significatif pour vous assurer de la rentabilité.



Cas pratique

Sur le marché de l'eau en bouteille, Danone identifie trois principaux segments : les eaux aromatisées, les eaux gazeuses et les eaux plates. Sur le segment des eaux gazeuses, le consommateur recherche soit une « eau plaisir » (Badoit ou Salvetat, par exemple), soit une « eau sensations fortes » (Badoit rouge, très gazéifiée), soit une « eau de soin » (comme le propose la marque concurrente Rozana). Sur le segment des eaux plates, le client souhaite soit une « eau désaltérante » basique (avec la marque concurrente Cristalline), soit une « eau santé large » (Evian ou Volvic), soit une « eau santé spécifique » (eau Taillefine). Afin d'anticiper les consommations occasionnelles ou fréquentes, les marques du groupe proposent des produits vendus à l'unité ou en pack de 6 à 12 bouteilles. Evian propose aussi une édition limitée en verre pour les fêtes de fin d'année.

CHOISIR LES CRITÈRES EN B TO C

Trois types de critères existent : signalétiques, comportementaux et situationnels.

Les critères signalétiques

Ils décrivent précisément l'acheteur.

Ils peuvent être :

- Géographiques : région, type d'agglomération, type d'habitat, influences climatiques.
- Sociodémographiques : âge, sexe, taille du foyer, cycle de vie familial.
- Socioéconomiques : PCS, revenu, niveau d'instruction, nationalité.
- Psychographiques : valeurs, classe sociale, style de vie, personnalité.

Les critères comportementaux

Ils concernent la consommation du client : quantités achetées, nombre d'achats sur une période donnée, date du dernier achat, type de produits consommés, panier moyen...

Les critères situationnels

Ils décrivent les occasions d'usage du produit (quotidiennement ou lors d'un événement particulier) et les avantages recherchés (économie, praticité, rapidité...).

IDENTIFIER LES CRITÈRES EN B TO B

La solvabilité du client, son importance stratégique au sein du portefeuille de l'entreprise ou encore la rentabilité générée sont des indicateurs primordiaux à intégrer. Il existe aussi d'autres critères pertinents.

L'identité de l'entreprise

Peuvent être pris en compte le domaine d'activité (public/privé, code NAF), la date de création, la taille de l'entreprise (effectifs, CA), la zone géographique, le statut (SA, SARL, filiale ou holding).

Le type de produits ou services

On peut par exemple considérer le taux d'équipement, la fréquence de renouvellement, le potentiel d'achat, le besoin éventuel de services associés, le montant du budget alloué, ou encore le degré d'implication par rapport au produit.

Le processus d'achat

Il est plus long qu'en B to C et le nombre de personnes impliquées dans la décision est plus important.

On peut retenir comme critères les modalités de décision d'achat de l'entreprise (délais...), la politique générale des achats et sa structure

hiérarchique, les différentes typologies d'interlocuteurs concernés...

Les caractéristiques personnelles des acheteurs

Il s'agit d'identifier le profil des acheteurs (formation, passé professionnel), leurs attitudes vis-à-vis des fournisseurs (prise de risque ou non, par exemple), leurs critères de décision et leur degré de fidélité.



POUR RÉSUMER

Réaliser une démarche de segmentation permet de déterminer des groupes de clients aux caractéristiques et comportements homogènes et d'effectuer ensuite un ciblage pointu. Même s'ils diffèrent en B to C et en B to B, les critères peuvent être regroupés en trois catégories :

- les critères signalétiques, qui décrivent l'identité du client ;
- les critères comportementaux, qui expliquent son processus d'achat qualitativement et quantitativement ;
- les critères situationnels, qui analysent la situation d'achat, les avantages recherchés et le mode d'utilisation du produit ou service.

► **fiche 4**
La segmentation

► **fiche 5**
La méthode IAC

► **fiche 64**
La segmentation prédictive

POUR ALLER PLUS LOIN

N. Papadopoulos, N. Martin Martin, *International Market Selection and Segmentation*, vol. II, Emerald Group Publishing Limited, 2011

La méthode IAC (intérêt, accessibilité et capacité) est une démarche pragmatique pour cibler un marché ou un segment de consommateurs. Elle permet de mettre en perspective l'intérêt du marché, c'est-à-dire les gains espérés, les moyens et coûts nécessaires pour accéder à ce marché, et enfin la capacité de la marque ou de l'entreprise d'y accéder.

APPORT DE LA MÉTHODE IAC

Cette méthode est utile lorsque la direction marketing s'interroge sur la conquête d'un nouveau segment de marché, ou lorsqu'elle doute du bien-fondé de continuer à rester sur un segment auquel elle s'adresse déjà. Cette méthode, au même titre que les matrices d'aide à la décision, permet d'englober à la fois le potentiel de gains d'un marché ou segment, les barrières à l'entrée ou le niveau de concurrence, tout ce qui apporte des freins à l'accession au segment, et enfin, les moyens à mettre en œuvre.

ÉVALUER L'INTÉRÊT DU MARCHÉ

Pour estimer l'intérêt du marché, on se réfère aux études quantitatives ou macroéconomiques réalisées par des cabinets ou instituts comme McKinsey, Le Boston Consulting Group, Xerfi, le Crédoc, mais aussi par les fédérations professionnelles ou sectorielles qui apportent des données fiables. Seules, les données quantitatives ne suffisent pas, il faut aussi prendre en

compte des données plus fines, comme le supplément d'image que peut apporter ce segment, ou l'acquisition d'une technologie ou d'un savoir-faire. Le premier tableau ci-contre récapitule les informations à recueillir pour estimer l'intérêt d'un segment.

IDENTIFIER L'ACCESSIBILITÉ DU MARCHÉ

Ce point vient compléter le précédent, permettant de mesurer l'attrait du segment, en précisant ce qui facilite ou au contraire freine l'accès au segment (des normes réglementaires, des coûts logistiques, un ticket d'entrée plus ou moins élevé ou une concurrence plus ou moins forte). Bien entendu, il faut budgéter l'investissement correspondant (► **deuxième tableau ci-contre**).

ESTIMER LA CAPACITÉ DE LA MARQUE

Les deux étapes précédentes ont permis d'apprécier l'attractivité du segment de manière précise, avec une évaluation financière, humaine, marketing et technique. Cette dernière

→ Cas pratique

Une entreprise d'hygiène beauté française souhaitant se développer en Europe a commencé par identifier le potentiel de chaque pays, puis a choisi l'Allemagne pour son potentiel en terme de volume. Le segment représentant ce marché est une population féminine de PCS+, connaissant bien la France et appréciant l'image de ses produits, des maîtres-savonniers, de la culture et du luxe. Ensuite l'équipe marketing a identifié ce qui pouvait entraver l'accès à ce marché : la concurrence d'une autre marque française bien implantée (sur un autre positionnement) ; le manque d'attractivité des packagings et des parfums. Puis l'équipe marketing a identifié les capacités de l'entreprise d'atteindre ce marché : pour pénétrer les circuits de distribution locaux, elle a recruté quelqu'un sur place ; avec l'équipe R&D, elle a budgété l'investissement nécessaire pour adapter les packagings et parfums. Enfin, la direction financière a réalisé le business plan, que le comité de direction a validé avec un retour sur investissement en trois ans.

Intérêt du marché	
Trois points de vue	Les questions à se poser
Économique	Quel est le chiffre d'affaires potentiel ? Quelle marge peut-on envisager de dégager ? Quel est le taux de croissance du marché ? Combien d'individus ou d'entreprises ?
Marketing	Quel gain d'image peut-on espérer ? Quelle image véhicule ce marché ? Quelles références ?
Technique	Quelle valorisation de savoir-faire est possible sur ce marché ? Quelle acquisition de compétences techniques est envisageable ?

Source : d'après N. Van Laethem, *Le marketing orienté résultats*, Dunod, 2002

Accessibilité du marché	
Quatre dimensions	Les questions à se poser
Économique	Quelles sont les barrières à l'entrée ? Quel est le ticket d'entrée ? Quels sont les coûts logistiques d'approvisionnement ? De transport ? De distribution ?
Technique	Quelles sont les barrières technologiques ? Quelles sont les règles normatives ? Quels sont les processus ?
Marketing	Quels sont les concurrents en place ? Leur nombre ? Leur importance en parts de marché ? Quel est le degré de perméabilité à l'image de marque ou aux valeurs ? Quel est le degré d'acceptabilité de nos offres (packaging, saveur, goût, maniabilité, design) ?
Commercial	Quels sont les processus d'achat ? Quelle est la durée du montage d'une affaire ?

Source : d'après N. Van Laethem, *Le marketing orienté résultats*, Dunod, 2002

étape permet d'estimer les capacités de la marque ou de l'entreprise sur le plan financier, commercial, marketing et technique. À ce stade, on est en mesure de prendre une décision, avec une planification à moyen terme, une estimation du retour sur investissement, une budgétisation de tous les postes et des indicateurs de résultats.

Avec cette dernière phase et la concrétisation financière du projet, on est souvent amené à revoir tel ou tel aspect. On est parfois conduit à trouver des solutions moins onéreuses de R&D, d'autres façons de commercialiser (avec des partenaires par exemple) afin de faire coïncider les exigences de retour sur investissement ou de rentabilité.

Capacité de l'entreprise	
Quatre domaines	Les questions à se poser
Marketing	Quelles sont nos capacité d'innovation et de création d'offres adaptées ? Quel est notre degré de réactivité ? Notre mix-marketing est-il attractif ? Notre pricing est-il compétitif ?
Technique	Quelle est la capacité de production ? Quelle est la réactivité des équipes R&D ?
Commercial	Avons-nous les compétences commerciales adaptées ? Avons-nous la connaissance de la distribution ? Quels sont nos besoins en formation ou recrutement ?
Financier	Quelle est l'assise financière de l'entreprise ? Quelle est la possibilité d'investissement ? Quel est le retour sur investissement envisagé ?

Source : d'après N. Van Laethem, *Le marketing orienté résultats*, Dunod, 2002



POUR RÉSUMER

- La méthode IAC est un des outils qui permet de confronter l'entreprise sur son marché ou sur un segment auquel s'adresser. Elle met en perspective les gains espérés comme le CA, les barrières à l'entrée (une concurrence accrue ou des normes contraignantes) et enfin les capacités de l'entreprise, notamment financières et commerciales.
- Elle est aussi utile pour valider un nouveau marché que pour un marché existant.

► fiche 9

La matrice attraits-atouts

POUR ALLER PLUS LOIN

N. Van Laethem et Y. Lebon, *Le marketing orienté résultats*, Dunod, 2002

Le positionnement est un choix stratégique de l'entreprise qui cherche à donner à une offre (un produit, une marque ou une enseigne) une position crédible, attractive et durable pour le client, qui soit différenciante de celle des concurrents.

CONSTRUIRE SON POSITIONNEMENT

La démarche de formulation d'un positionnement s'effectue en quatre étapes.

Tout d'abord, le positionnement choisi par l'entreprise correspond à une attente forte du client visé. C'est la raison pour laquelle il est souhaitable de réaliser en amont une étude marketing afin de déterminer quelles sont leurs attentes les plus importantes.

Ensuite, le marketeur recense toutes les compétences de son produit ou de sa marque. Un produit peut se différencier par :

- ses qualités intrinsèques et sa performance : sa définition technique, ses fonctionnalités, sa durabilité, son design ;
- sa cible visée, très précisément définie ;
- ses attributs affectifs et symboliques, souvent liés à l'image de marque.

Après avoir identifié ces atouts potentiels, le marketeur valide si les spécificités obtenues sont bien distinctives de celles de la concurrence. Celles qui ne le sont pas sont mises à l'écart.

Enfin, il formule clairement et précisément son positionnement. Il est d'usage de dire qu'un bon

positionnement peut être résumé en une phrase. Si le positionnement nécessite une formulation très longue, cela signifie qu'on veut lui faire dire trop de choses à la fois et/ou qu'il n'est pas établi sur une différenciation forte et simple.



CONSEIL

L'USP (*unique selling proposition* ou argument clé de vente) est un outil très utile pour formuler un positionnement. Il le clarifie par la phrase suivante : [La société ou la marque ou le produit] est le seul acteur du [marché] à proposer à ses [cibles] une [offre unique]. Par exemple, KIA est la seule marque de voitures à proposer des véhicules garantis 7 ans.

ÉVALUER SON POSITIONNEMENT

Se poser les bonnes questions

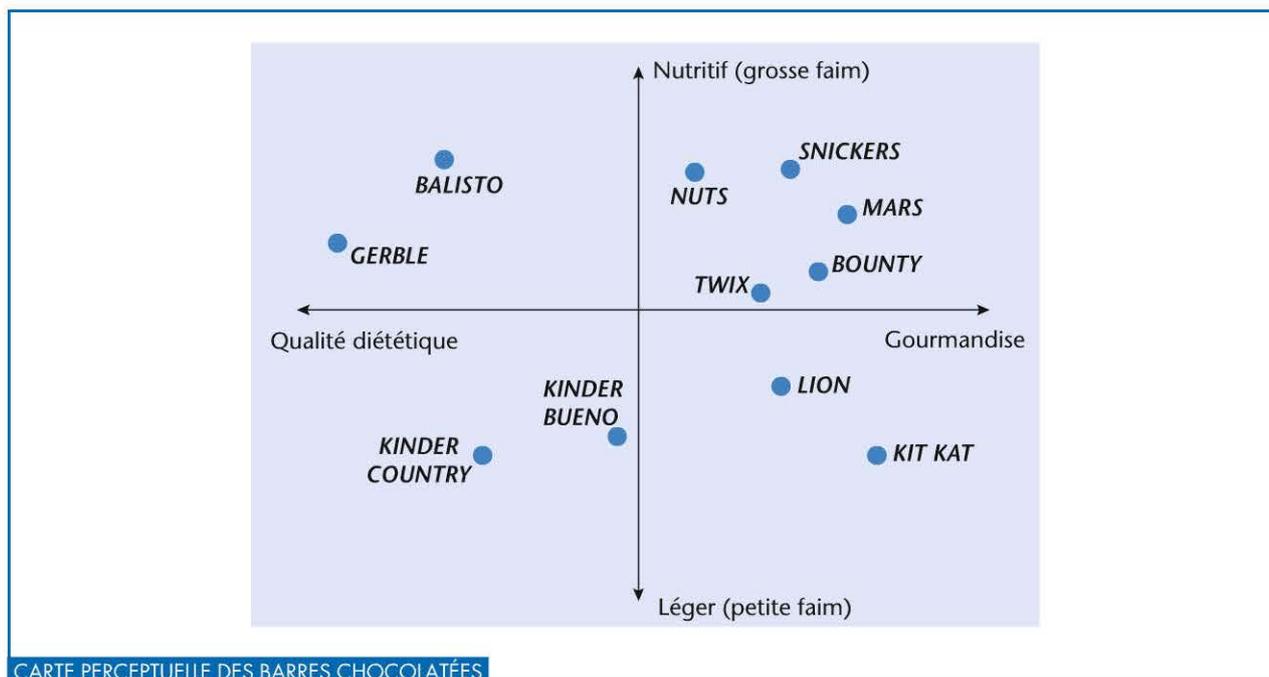
Un positionnement doit être conçu pour durer. Il est efficace s'il est :

- crédible par rapport aux compétences et à l'image de l'entreprise ;
- vraiment différent de ceux des concurrents ;
- attractif pour le cœur de cible ;



Cas pratique

La marque de chaussures André a revu en 2013 son positionnement marketing. Même si son offre de produits reste centrale, la marque revendique sa capacité à suivre les tendances de la mode, tout en affirmant son expertise depuis 1900, date de la création de l'entreprise. La nouvelle signature, « souliers de mode depuis 1900 », permet à la marque de quitter son positionnement antérieur : la chaussure pour tous à un prix raisonnable. Ce nouveau positionnement, relayé par des campagnes de communication, est parfaitement crédible, la marque s'étant associée depuis plusieurs années avec plusieurs créateurs en proposant des collections suivant les tendances de la mode.



CARTE PERCEPTUELLE DES BARRES CHOCOLATÉES

- simple : facilement communicable, donc compréhensible.

Aussi, il est utile d'interroger les clients via des études afin de vérifier si le positionnement choisi remplit toutes ces conditions.

La carte perceptuelle ou *mapping*

Le *mapping* est souvent utilisé pour évaluer son positionnement par rapport aux marques concurrentes. Cette représentation graphique à deux axes permet de visualiser la perception des produits ou des marques d'un marché par les clients (► schéma ci-dessus).

Pour réaliser cette carte perceptuelle, il suffit de :

- lister les attentes principales des clients : les critères obtenus sont les axes du *mapping* ;
- scorer chaque marque en fonction de ces attentes : comment l'offre est-elle perçue par les consommateurs ? Quelles en sont les caractéristiques les plus appréciées ?



POUR RÉSUMER

Le positionnement marketing est un choix stratégique de l'entreprise, puisqu'il détermine l'image perçue par les clients des marques ou des produits. Il consiste à identifier les attentes prioritaires de sa cible ; recenser tous les atouts potentiels du produit ou de la marque ; choisir ceux qui ne sont pas utilisés par la concurrence et formuler son positionnement avec l'outil USP. Pour évaluer son positionnement, on peut réaliser des études auprès de la clientèle ou utiliser la carte perceptuelle, qui permet de visualiser sur un graphique le positionnement de toutes les marques d'un marché.

► **fiche 1**

Les trois clés de la stratégie marketing

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.marketing-strategie.fr/2013/09/09/strategie-marketing-tati-marque-aux-bas-prix
- www.marketing-strategie.fr/?s=repositionnement+marque+andre
- www.marketing-strategie.fr/category/strategies-marketing

Ce concept bien établi et très complet, développé par Jean-Noël Kapferer, sert à analyser dans le temps l'identité d'une marque. Il permet d'analyser son ADN du point de vue de l'entreprise et de le comparer au point de vue du client.

CONSTRUIRE LE PRISME

Le schéma ci-dessous présente les six facettes du prisme. À gauche, les facettes « Physique », « Relation » et « Reflet » sont les facettes visibles par les clients, donc extérieures de la marque. À droite, les facettes internes « Personnalité », « Culture » et « Mentalisation » sont celles qui renvoient à l'entreprise.

Chaque facette aborde donc la marque sous un angle différent.

- La facette physique renvoie à la catégorie de produits représentée par la marque, au packaging et donc à ses attributs tangibles et matériels.

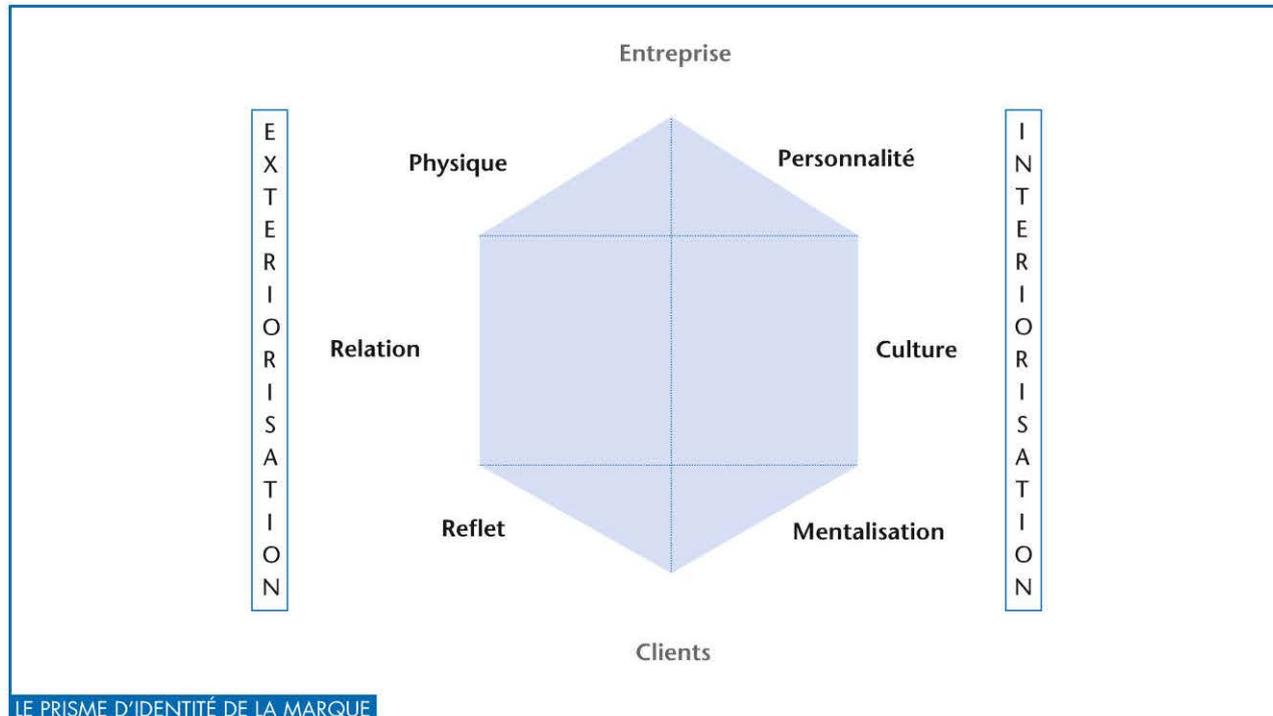
- La personnalité décrit, comme pour un être humain, les différents traits de caractère de la marque. On imagine donc quel genre de personne serait la marque.



CONSEIL

Pour décrire votre marque, vous pouvez utiliser le modèle Océan qui décompose la personnalité en cinq facettes : O comme *openness* (ouverture), C comme *conscientiousness* (caractère consciencieux), E comme *extraversion*, A comme *agreeableness* (agréabilité) et N comme *neuroticism* (stabilité émotionnelle).

- La culture renvoie à l'environnement dans lequel la marque s'est développée. Elle est donc associée à un système de valeurs.



- La relation traduit le lien que veut créer la marque avec son client. Cette relation peut être transactionnelle ou émotionnelle.
- Le reflet (miroir externe) est la cible idéale, mise en musique par la communication. Elle est potentiellement réductrice par rapport aux cibles multiples poursuivies par l'entreprise.
- La mentalisation (miroir interne de la cible) est la façon dont les clients s'identifient à la marque. C'est l'idéal qu'aimerait atteindre le consommateur en utilisant cette marque.

UTILISER LE PRISME

Le contenu d'une marque se bâtit jour après jour, grâce à l'accumulation de ses actions de communication et de tous les autres signaux identitaires (logo, promesse publicitaire, packaging) ou relationnels.

À quelle occasion ?

Il est utile de concevoir ce prisme quand l'entreprise :

- souhaite céder sa marque, et donc fournir à son acheteur éventuel des éléments permettant une valorisation financière ;
- réfléchit à une extension de marque, et veut donc identifier si une nouvelle catégorie de

produits est légitime pour utiliser une marque existante ;

- songe à revitaliser une marque vieillissante tout en gardant son territoire et ses racines, et ainsi ne pas déstabiliser ses clients.

De quelle manière ?

Le prisme est créé à partir d'un historique des campagnes de communication de la marque.

La première étape consiste à établir le prisme de la marque à ses débuts en étudiant les supports publicitaires de l'époque observée. La seconde étape réalise le même exercice à travers les campagnes actuelles. Le prisme obtenu correspond à l'ADN actuel de la marque.

Il est intéressant ensuite de comparer les éléments du prisme qui ont perduré, ceux qui constituent le socle de la marque et ceux qui ont au contraire dévié. Cette comparaison est un prérequis pour bâtir la future stratégie de marque.

Par qui ?

Réaliser le prisme en interne n'est pas pertinent, les marketeurs ne sont pas forcément objectifs dans leur jugement. Il est donc recommandé de recourir à des cabinets d'études spécialisés en stratégie de marque.



Cas pratique

Le prisme identitaire de la marque d'automobiles Mercedes est construit de la manière suivante :

- Physique : l'étoile, la carrosserie classique.
- Personnalité : posée, conservatrice.
- Culture : Germanisme (avec la qualité allemande associée).
- Relation : domination (par le prix, les délais de disponibilité).
- Reflet : des personnes avec une forte opinion d'elles-mêmes.
- Mentalisation : des gens qui ont réussi dans la vie.



POUR RÉSUMER

Le prisme d'identité de la marque est un concept qui sert à étudier l'ADN d'une marque dans le temps du point de vue de l'entreprise et du client. Il comporte six facettes : le physique, la personnalité, la culture, la relation, le reflet et la mentalisation. Il peut être conçu lors d'une vente de la marque ou en cas de réflexion stratégique. Il se construit à partir de l'analyse des campagnes de communication historiques et actuelles : on identifie alors les éléments qui ont perduré et ceux qui ont dévié. Cette comparaison favorise une réflexion stratégique pour le futur. Le prisme est généralement réalisé par des cabinets d'études.

► fiche 40

La politique de contenu de la marque

► fiche 91

Le storytelling

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.prodimarques.com
- [http://fr.wikipedia.org/wiki/Big_Five_\(psychologie\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Big_Five_(psychologie))
- J.N. Kapferer, *Réinventer les marques*, Eyrolles, 2013

Les matrices d'analyse de portefeuille sont des outils fondamentaux pour évaluer la santé d'un portefeuille d'activités ou d'offres (produits ou services) ainsi que pour définir les orientations stratégiques de l'entreprise. Les principales sont la matrice BCG (Boston Consulting Group) ainsi que la matrice RCA (rentabilité du chiffre d'affaires).

LA MATRICE BCG

Cette matrice est le principal outil de diagnostic de portefeuille utilisé par les marketeurs sur des marchés mass market pour lesquels on dispose de données quantitatives.

Un outil de visualisation de portefeuille d'offres

Cette matrice appuie son analyse sur les trois données suivantes :

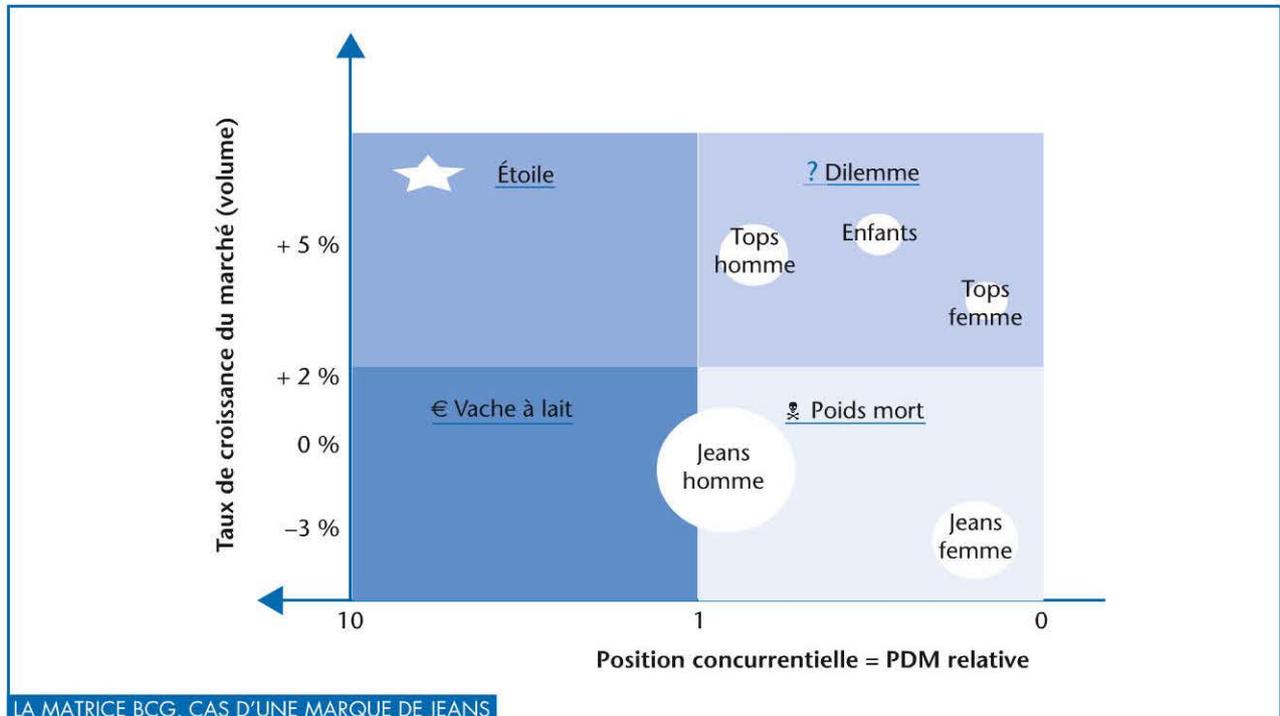
- Le taux de croissance du marché, pour identifier les offres plus ou moins dynamiques.
- La part de marché relative (part de marché de l'offre/part de marché concurrente la plus élevée). Elle permet de visualiser la position

concurrentielle des offres (challenger, leader ou très en retrait).

- Le poids relatif (CA de l'offre/CA de l'entreprise) dans le portefeuille de l'entreprise des différentes offres (produits ou services),

La matrice fait apparaître quatre zones ou typologies d'offres :

- Les stars (ou étoiles). Sur des marchés en forte croissance, ce sont les offres sur lesquelles l'entreprise a su acquérir une position de leader. Ce sont les fers de lance de l'entreprise, elles assurent la relève et seront vraisemblablement les vaches à lait de demain. En revanche, la dynamique du marché impose de forts investissements pour rester dans la course.



LA MATRICE BCG. CAS D'UNE MARQUE DE JEANS

→ Cas pratique

Acteur historique et challenger du marché des jeans, cette entreprise enregistre depuis deux ans des pertes de CA et de rentabilité. Pour affronter une concurrence accrue et ne pas être déréfencée par certains circuits de distribution, elle a dû réduire ses prix de vente notamment sur ses collections femmes et enfants.

La matrice BCG révèle que : bien que les jeans hommes aient un poids et une notoriété importants, l'entreprise ne dispose pas de vache à lait ; les jeans femmes sont des poids morts qui ne disposent pas de position concurrentielle favorable ; les tops hommes sont des challengers crédibles et dynamiques ; l'entreprise a trois dilemmes qui demandent beaucoup d'investissement sans grand retour.

Pour regagner en rentabilité et croissance, l'entreprise a décidé de :

- Renforcer la collection hommes : sécuriser les jeans (politique d'innovation et création de mini-collections fashion) ; investir dans les tops pour gagner le leadership.
- Réduire au minimum la collection femmes.
- Passer la collection enfants en licence.

En se dégageant des dépenses de soutien des collections femmes et enfants, l'entreprise s'est concentrée sur ses points forts (collection hommes) et est devenue leader sur ce marché en deux ans.

- Les vaches à lait. Ce sont les offres sur lesquelles l'entreprise a une position de leader sur des marchés matures (croissance inférieure à la moyenne du marché). Globalement, ces produits génèrent de la trésorerie sans trop d'investissement, ils assurent la santé financière de l'entreprise et sont susceptibles de soutenir les nouveautés.
- Les dilemmes représentent les produits sur lesquels l'entreprise n'est pas leader sur des marchés en forte croissance. Cette position n'est pas confortable car le leader impose souvent ses règles aux autres acteurs.
- Les poids morts ne sont ni leaders ni positionnés sur des marchés en croissance forte. La clé d'analyse et de décision va souvent dépendre de données complémentaires comme la rentabilité ou le rôle dans la globalité de l'offre. Attention une niche fortement rentable peut se cacher dans cette zone.

Un outil de diagnostic et de prise de décision stratégique

La matrice BCG permet de diagnostiquer la santé d'un portefeuille. Un portefeuille équilibré se caractérise par :

- La présence de produits aux différents stades de développement afin d'assurer à moyen et long terme la pérennité et l'attractivité de l'offre : produits/services « viviers » (en phase de lancement), « de relève » (les stars) et de « vaches à lait ».
- L'équilibre du CA entre les différents produits :
 - si le CA est majoritairement en vaches à lait, les relais de croissance ne pèsent pas encore beaucoup. L'entreprise est dépendante de produits à maturité ;
 - si le CA est majoritairement en stars, de nombreux relais de croissance demandent énormément de cash pour se développer, mais l'entreprise (souvent des start-up) n'en a pas les moyens ;
 - si le CA est majoritairement en dilemmes ou poids morts, la situation est critique

pour l'entreprise qui ne peut s'appuyer sur des produits leaders ou fortement rentables.

Les résultats de cette analyse sont ensuite intégrés dans la matrice SWOT afin de faire un diagnostic global de la situation et servent de base de réflexion à la définition de la stratégie de l'entreprise.

La matrice BCG permet aussi de faire des prescriptions stratégiques sur le portefeuille d'offres :

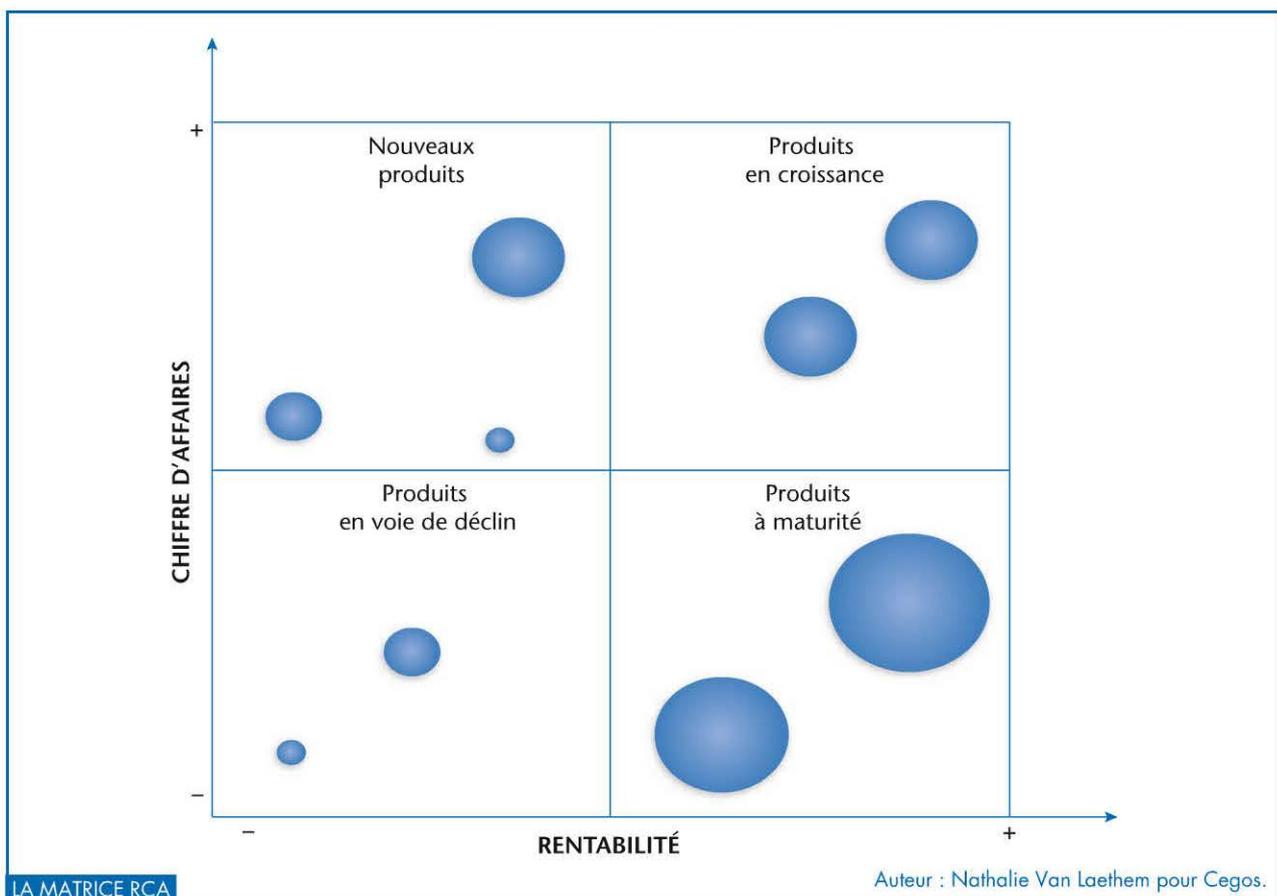
- rentabiliser les vaches à lait ;
- abandonner ou maintenir sans investissement les poids morts (sauf si ce sont des niches) ;
- maintenir la position dominante des stars ;

- doubler la mise, repositionner (pour obtenir un avantage concurrentiel) ou abandonner les dilemmes.

Bien que très utile et efficace, la matrice BCG n'intègre pas de données de rentabilité. Elle est de plus irréaliste quand l'entreprise ne dispose pas d'informations sur le marché. C'est pour cela que les consultants de Cegos ont créé la matrice RCA qui intègre les données internes de rentabilité et de chiffres d'affaires plus accessibles.

LA MATRICE RCA

Cette matrice dite de « rentabilité / chiffre d'affaires » apporte une analyse des données internes des offres de l'entreprise.



Cette matrice est particulièrement adaptée pour les marchés pour lesquels il est difficile d'obtenir des données (B to B ou services, PME). Elle est très pertinente en complément de la matrice BCG, notamment pour son intégration de la variable de rentabilité des offres.

Elle s'appuie sur les données suivantes :

- taux de croissance du CA, en ordonnée (on mettra au centre le taux de croissance moyen) ;
- taux de rentabilité en abscisse (on mettra au centre le taux de rentabilité imposé par la politique de l'entreprise) ;
- part dans le CA de chaque produit ou service analysé.

De la même manière que pour la matrice BCG, quatre zones sont identifiées – attention, le sens de l'axe horizontal est inversé. Le diagnostic et les recommandations qui en découlent sont similaires. Il faut cependant être vigilant car la matrice RCA n'intègre pas les données du marché.



POUR RÉSUMER

- La matrice BCG, principalement utilisée sur des marchés mass market, permet de diagnostiquer la santé d'un portefeuille d'offres et de définir les orientations stratégiques.
- Pour être équilibré, durable et attractif, un portefeuille doit avoir des produits aux différents stades de développement (viviers, stars, vaches à lait) ; une répartition équilibrée du CA.
- Après diagnostic, on peut prescrire de rentabiliser les vaches à lait ; abandonner ou maintenir sans investissement les poids morts ; maintenir la position dominante des stars ; doubler la mise, repositionner ou abandonner les dilemmes.
- La matrice RCA, exploitée soit en complément de BCG ou outil principal pour les secteurs pour lesquels on ne dispose pas de données de marchés, intègre la variable rentabilité des offres.

► fiche 2

L'analyse SWOT

► fiche 9

La matrice attraits-atouts

POUR ALLER PLUS LOIN

- N. Van Laethem, *Toute la fonction marketing*, Dunod, 2005
- J. Bojin, J.-M. Schoettl, *L'essentiel de la stratégie*, Eyrolles, 2012

Créée au tout début des années 1970 par le cabinet McKinsey, cette matrice est toujours utilisée au niveau stratégique de l'entreprise et du marketing. Elle vise à positionner l'entreprise ou la marque sur les marchés à qui elle s'adresse ou veut s'adresser en prenant en compte différents facteurs d'attractivité et de compétitivité.

CONSTRUIRE LA MATRICE

Du fait de sa complexité et du risque de subjectivité, cette matrice est principalement recommandée en comité de direction pour évaluer soit les secteurs potentiels à cibler dans le cadre d'un développement ou d'une diversification, soit les secteurs où l'entreprise est déjà présente en vue d'un diagnostic stratégique.

Analyse de deux variables

Cette matrice évalue la position compétitive d'une entreprise de façon qualitative. Elle intègre le fait que la compétitivité se fonde sur plusieurs critères et, de ce fait, respecte mieux la réalité. Elle retient deux variables fondamentales :

- La valeur du secteur ou attrait d'une activité. Cette valeur résulte de plusieurs critères combinés tels que taille, croissance et accessibilité du marché, nombre de concurrents, taux de marge, barrières à l'entrée, facteurs clés de succès...
- La position concurrentielle ou atouts de l'entreprise. Cette valeur mesure la force relative de l'entreprise par rapport à ses concurrents et résulte de la combinaison de plusieurs critères,

comme l'avancée technologique, la part de marché, l'image, la notoriété, le degré de qualité, le contrôle d'un facteur clé de succès...

Elle permet de placer plusieurs activités sur la même matrice grâce à sa flexibilité : chaque domaine d'activité stratégique est évalué selon ses propres facteurs clés de succès.



CONSEIL

Attention au subjectif et à l'empirisme : vérifiez bien que votre matrice est réaliste et non idéalisée.

Choisissez et réalisez la matrice de façon collégiale, en comité.

Intégrez une personne externe, un consultant, ou une personne d'un autre service qui jouera le rôle de candide et de challenger.

Choix des critères

Pour construire votre matrice, vous devez au préalable définir votre grille d'indicateurs d'attractivité et de compétitivité. Celle-ci doit se faire au sein du comité de direction pour une analyse stratégique d'entreprise et au sein d'une équipe pluridisciplinaire pour un plan marketing stratégique marchés.



Cas pratique

Un distributeur de produits culturels a évalué les principaux marchés auxquels il s'adresse : livres et e-books, CD musicaux, billetterie, DVD, jeux vidéo, mobiles et tablettes. Les critères qu'il a retenus pour mesurer l'attractivité de ces segments sont la taille du marché, sa croissance, le niveau de concurrence et l'accessibilité au marché (fournisseurs, logistique, etc.). Pour définir sa position sur le marché, ses atouts, il a identifié les critères suivants pour chacun des segments : la couverture du territoire par son circuit de distribution, l'image de marque, sa force commerciale et sa rentabilité.

Notation et pondération

Une fois les critères déterminés, vous devez établir une échelle de notation en « faible, moyen et élevé » et évaluer chaque critère :

- Soit de 1 à 10 : 0 à 4 ; 4,1 à 7 puis 7,1 à 10, par exemple
- Soit de 1 à 5 : 0 à 1,5 ; 1,6 à 3, 2 puis de 3,3 à 5, par exemple

Vous pouvez également pondérer chacune de ces notations selon que le critère est plus ou moins déterminant dans le secteur. En effet, il est recommandé de retenir les mêmes critères pour tous les marchés, cependant ces derniers

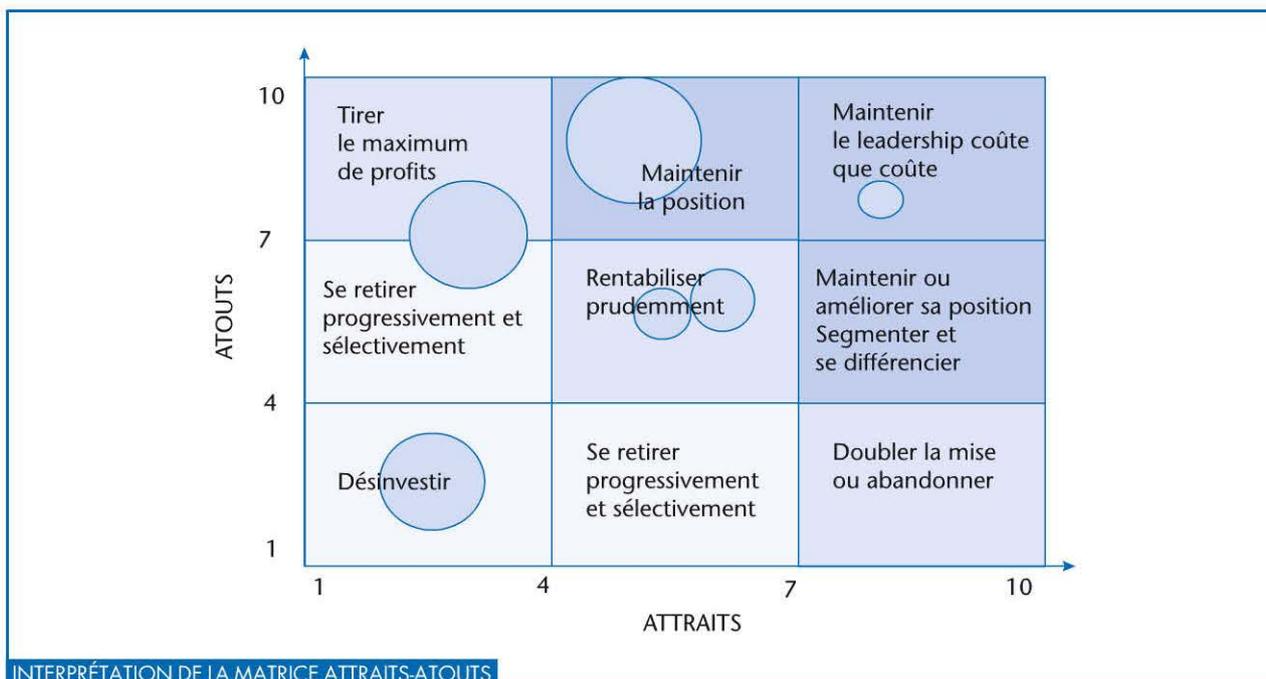
ayant leurs propres spécificités, une pondération permet d'ajuster au mieux l'analyse. Bien entendu, vous devez partir de données fiables et factuelles : historique de ventes, données marchés, données concurrents etc...

On aboutit alors à une grille du type ci-dessous pour le distributeur de produits culturels.

INTERPRÉTER ET DÉCIDER

On réalise ensuite la matrice attraits-atouts en positionnant l'intersection des notes de chaque segment, pour les atouts de l'entreprise et pour l'attrait du marché. On identifie chaque activité

Segments	Livres et e-books		CD musicaux		Billetterie		DVD		Jeux vidéo		Tablettes et mobiles	
Attrait des marchés												
	note	pond	note	pond	note	pond	note	pond	note	pond	note	pond
Taille marché	5	3	4	3	5	2	2	3	5	3	7	2
Croissance	6	3	2	3	7	2	4	3	7	3	7	2
Concurrence	2	2	3	2	2	1	1	2	4	3	7	1
Accessibilité	6	2	4	2	6	1	4	2	7	3	8	2
Synthèse attraits	4,9		3,2		5,3		2,8		5,8		7,3	
Atouts de l'entreprise												
Couverture distribution	10	3	6	3	5	3	2	3	5	3	7	3
Image de marque	9	2	7	2	4	2	2	2	6	2	10	2
Force commerciale	7	2	7	2	7	2	3	2	5	2	7	2
Rentabilité	10	2	8	1	2	1	1	1	3	1	8	1
Synthèse atouts	9,1		6,8		4,9		2,1		5		7,9	
Taille des segments en valeur relative												
Total (en %)	28		30		6		23		10		3	



de l'entreprise, ou chaque gamme de produits par un cercle dont la taille est proportionnelle à son poids dans le CA de l'ensemble des activités ou des gammes de produits (► **schéma ci-dessus**). Selon la place occupée par chacune des activités sur l'une des neuf cases de la matrice, on en déduit des décisions et des orientations à moyen terme.



POUR RÉSUMER

La matrice attraits-atouts créée par le cabinet McKinsey s'applique tout particulièrement à la stratégie marketing et d'entreprise. Combinant plusieurs critères d'évaluation, tant pour apprécier sa position concurrentielle et ses atouts que pour évaluer l'attractivité du marché, elle apporte à l'analyse une grande précision. Ses limites résident dans la fiabilité des données utilisées, qui doivent apporter le plus d'objectivité possible. La visualisation des options possibles sur une matrice est une aide à la décision.

► fiche 1

Les trois clés de la stratégie marketing

► fiche 18

L'analyse PESTEL

► fiche 20

Le plan marketing

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.marketing-strategie.fr/2012/03/22/strategie-marketing10-conseils-pour-realiser-une-matrice-strategique
- E. M. Rasiel, P. N. Friga, *The Mac Kinsey Mind*, McGraw Hill, 2001

Module 2

MARKETING D'ÉTUDES ET VEILLE

La veille marketing et commerciale est une collecte d'informations permanente et rigoureuse qui permet au marketeur d'anticiper les évolutions de son environnement et ainsi d'adapter son offre à ces évolutions.

Le marketing d'études comprend la recherche, le traitement et la diffusion d'informations, dans une démarche éthique, en vue de leur exploitation.

La veille repose d'abord sur l'étude détaillée des politiques marketing et commerciale des concurrents, et le suivi des besoins, des motivations et des freins à l'achat des clients. Elle comprend également l'observation des éléments environnementaux, qui peuvent influencer l'entreprise : les tendances politiques, économiques, sociétales, technologiques, écologiques ou encore légales. Elle tente de discerner les influences des fournisseurs ou distributeurs qui peuvent impacter l'activité.

Les moyens disponibles pour organiser la veille sont les études documentaires (toutes les informations disponibles, gratuites ou payantes), les études qualitatives et quantitatives.

Fiche 10	La veille marketing et commerciale	47
Fiche 11	Le système d'information marketing	52
Fiche 12	Le brief du projet d'étude	54
Fiche 13	L'étude qualitative	56
Fiche 14	Le questionnaire	59
Fiche 15	Le benchmarking	62
Fiche 16	L'analyse de la concurrence	65
Fiche 17	Les cinq forces de Porter	69
Fiche 18	L'analyse PESTEL	72
Fiche 19	L'écoute client	76

« Se faire battre est excusable, se faire surprendre est impardonnable » : cette citation, attribuée à Napoléon Bonaparte, situe parfaitement la finalité de la veille : détecter les mouvements qui s'opèrent sur les marchés, adapter l'offre à la nouvelle donne et anticiper les changements qui offrent les opportunités de rebattre les cartes. Dans un sens constructif pour celui qui s'est donné la capacité de se placer aux avant-postes.

UN ENJEU À COURT, MOYEN OU LONG TERME

La veille ou intelligence économique est une collecte d'informations permanente qui se traduit par la recherche, le traitement et la diffusion de renseignements relatifs aux différentes composantes des marchés de l'entreprise. Elle se décline en veille concurrentielle (concurrents, clients, offres de produits et services, fournisseurs et sous-traitants), technologique (recherche fondamentale ou appliquée, brevets, processus, publications) et environnementale (politique, économique, écologique, réglementaire)

La première question à se poser lors du lancement d'une démarche de veille est l'objectif visé, qui peut s'inscrire à trois niveaux :

- **Stratégique** : il s'agit de guider la transformation de l'entreprise. L'analyse prospective des usages, attentes et comportements des utilisateurs de téléphones portables a par exemple conduit de grandes entreprises telles que Samsung ou Apple à innover dans des dispositifs intelligents pour détrôner les leaders mondiaux.
- **Marketing** : l'angle de vision se situe à court et moyen terme, la volonté étant d'adapter l'offre de l'entreprise aux évolutions. Une entreprise telle que L'Oréal a su tirer parti d'une attente accrue de perfection du teint pour développer des gammes innovantes de produits correcteurs.

- **Commerciale** : nous sommes dans la tactique, avec une surveillance pointue des positions concurrentielles et un accent particulier sur les projets à court terme, les prix et les contrats remportés par les différents intervenants. À titre d'exemple, un grand du bâtiment et des travaux publics dispose d'une cellule de surveillance qui enregistre tous les projets de construction détectés, afin d'orienter l'action commerciale au plus tôt.

ORGANISER LE PROCESSUS DE VEILLE

La veille n'est pas une action ponctuelle, c'est un processus durable. Pour survivre dans la surabondance d'informations et enclencher un cercle vertueux, le marketeur a intérêt à structurer sa démarche en huit étapes (► [schéma page suivante](#)).

Définir les axes de surveillance

Cette étape permet de spécifier les sujets qui vont être considérés dans la veille. L'outil 5W est utile pour structurer le raisonnement. Il s'agit de composer un formulaire comportant cinq cases : *what* (quel sujet), *why* (les raisons), *who* (les champs d'investigation : secteurs d'activité, fournisseurs, concurrents), *where* (les sources d'information), *when* (les calendriers, points intermédiaires, comités, publications des résultats). Le bienfait de cette étape est dans la structure et le partage : vous pourrez utiliser les formulaires 5W pour informer les parties prenantes et



LES HUIT ÉTAPES DU PROCESSUS DE VEILLE

Marché	Clients	Distribution	Concurrence	Environnement
Potentiel en volume, en CA	Comportements, attitudes, attentes, motivations	Distribution valeur et numérique	Parts de marché	Tendances de fond
Évolution des différents segments	Segments de clients	Développement du multicanal	Stratégies	Impact des décisions politiques, réglementaires, environnementales
			Innovation produits	
			Produits de substitution	
			Nouveaux entrants	

susciter l'adhésion. Voici, ci-dessus, un exemple d'informations à recueillir.

Déterminer les informations utiles

Il ne suffit pas de déterminer le sujet, il faut descendre en précision. Si vous souhaitez surveiller votre concurrent de référence, il faudra signaler les points précis qui vous intéressent : les produits, les prix, l'évolution de la distribution, la communication, les résultats financiers, la capacité de production, l'organisation, la relation client, les partenariats, etc.

Identifier et sélectionner les sources d'information

Ces sources sont de deux types : internes et externes. En interne, les sources sont essentiellement :

- la direction commerciale, au travers des commerciaux en contact avec le terrain et tous ceux qui gèrent la relation client ;
- la direction marketing, avec l'analyse des bases de données, les études, la pige concurrence ;
- le SAV, bien placé pour recueillir les attentes et appréciations des clients ;
- le juridique, qui tient les dossiers réglementaires ;

- la recherche et innovation, sur les brevets et technologies en développement ;
- de manière générale, tous les collaborateurs susceptibles d'être impliqués dans le sujet.

Les sources externes sont pléthoriques :

- institutions et organisations professionnelles nationales ou internationales, administrations, chambres de commerce ;
- fournisseurs d'infos, tels que les médias *online* ou *offline*, les bibliothèques, les centres d'information, les instituts d'étude de type Xerfi ;
- les consultants, experts, blogueurs ;
- les réseaux personnels, y compris au travers de clubs et de médias sociaux ;
- les partenaires, fournisseurs, sous-traitants ;
- les sites, blogs, pages sur les réseaux sociaux de tous ceux qui sont sous surveillance, tels que concurrents ou clients.

Collecter et sélectionner l'information pertinente

Lorsque l'information passe par des personnes, il y a un travail à la fois d'information (qu'elles soient bien au courant des points qui vous intéressent), de présence à l'esprit (qu'elles ne l'oublient pas), de professionnalisme (qu'elles aient conscience que la veille fait partie de leur fonction), de motivation (qu'elles se donnent la peine de vous transmettre les données), et d'organisation (que ce soit simple et rapide à réaliser).

Lorsque l'information est recueillie sur Internet, il existe de nombreux outils, du plus simple telle l'alerte Google, aux plus évolués, tels les tableaux de bord de type Netvibes ou Scoop.it, très efficaces, voire des plateformes de veille très

sophistiquées mises à disposition par des prestataires spécialisés.

Traiter et analyser les données collectées

La mission consiste à trier les informations et ne retenir que les informations pertinentes, identifiées au sein des axes de recherche, et susceptibles d'avoir un impact, de changer la donne. Les informations importantes sont validées, notamment par la fiabilité de la source d'information ou le recoupement. Elles sont structurées et hiérarchisées au moyen de rubriques. Le temps passé au rubriquage présente un bon retour sur investissement, il suffira par la suite d'insérer les nouvelles informations à leur place naturelle, sans se reposer constamment des questions de logique.

Il est conseillé de veiller particulièrement aux signaux faibles, par exemple un événement paradoxal qui inspire une réflexion. Les grandes ruptures de tendances commencent par là, et il n'est pas aisé de faire la différence avec un élément qui risque de se révéler anodin.

Synthétiser et mettre en perspective

Cette partie répond aux questions : est-ce important ? En quoi cela pourrait-il changer le paysage professionnel ? Il pourrait être intéressant de classer les informations externes dans deux rubriques : opportunités et menaces.

Si la synthèse se fait au moyen d'une fiche, la structure ci-après peut être utile.

Communiquer les résultats de la veille

Si la veille est constituée sur le principe d'une base de données dans l'Intranet, un certain nombre de personnes dans l'entreprise sont autorisées en accès direct. Dans ce cas, il n'y a pas de synthèse en tant que telle, mais un dos-

Période	Trimestre, semestre, année...
Thème	Axe de veille
Destinataires	Personnes concernées par l'information
Fait principal	Un ou deux enseignements clés de la période
Informations complémentaires	Autres infos, compléments, commentaires, sources
Implications	Éventuelles actions à mener

sier qui rassemble les différentes informations collectées sur le sujet. On peut y adjoindre un tableau de bord de type Netvibes qui agrège de multiples sources et se met à jour dans un temps record. Un responsable de grands comptes, par exemple, pourra consulter le dossier pour connaître l'actualité la plus récente d'un client avant un rendez-vous.

Les publications sont essentiellement :

- Des alertes : informations courtes, transmises en urgence, sur une information d'importance, qui valent par leur rapidité de signalement.
- Des lettres de synthèse régulières qui dressent un panorama de l'actualité sur différents sujets
- Des rapports thématiques, à des fréquences peu élevées, qui creusent un sujet en particulier.
- Des publications prospectives sur les grandes tendances, qui valent par leur prise de recul.

Il est important de se montrer généreux dans les listes de diffusion, en tout cas sur les deux premiers types de publications. Elles sont la preuve

que l'information remontée est enregistrée, traitée, diffusée, donc utile à collecter et transmettre par ceux qui en ont la charge. De plus, les informations contenues sont en général peu confidentielles – ce sont les enjeux qu'elles soulèvent et l'utilisation qui en sera faite qui le sont.

Valider et ajuster les axes de surveillance

Un champ d'investigation peut avoir un intérêt permanent ou ponctuel. Dans tous les cas, il est important de revisiter l'intégralité du processus au minimum une fois par an pour valider qu'il est toujours d'actualité et utile.



POUR RÉSUMER

La veille marketing et commerciale fait partie des processus indispensables, quelles que soient la nature du marché et sa rapidité d'évolution, pour détecter, adapter et anticiper les mouvements qui s'opèrent. Pour fonctionner de manière efficace, elle se met en œuvre de manière progressive et organisée, de la définition des axes de surveillance à la publication des enseignements.

► **fiche 11**

Le système d'information marketing

► **fiche 16**

L'analyse de la concurrence

► **fiche 17**

Les cinq forces de Porter

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.marketing-strategie.fr/2013/12/24/intelligence-marketing-les-nouveaux-reperes
- <http://fr.slideshare.net/JeromeBondu>

Le système d'information marketing (SIM) est un ensemble de méthodes (constitué de services et/ou d'outils) conçu par le responsable marketing censé lui fournir des informations fiables et pertinentes, nécessaires à toute prise de décision stratégique ou opérationnelle.

COMPRENDRE LES ENJEUX DU SIM

Mettre en place un système d'information marketing permet de :

- Prendre du recul sur son activité en ayant une vision objective d'une situation. Ce dispositif améliore ainsi la qualité de la prise de décision en associant tous les collaborateurs.
- Faciliter la planification marketing (via des prévisions d'évolution de marché, par exemple) et de mieux affecter les ressources.
- Optimiser le contrôle permanent de la stratégie de l'entreprise et de ses plans d'action par la mise en place d'outils de suivi. La matérialisation des résultats permet d'évaluer les actions menées, et de prendre par la suite des décisions rationnelles.

ORGANISER SON SIM

Organiser son SIM revient à préparer sa veille, à récolter les informations et à les communiquer en interne.

Préparer la veille

Tout d'abord il s'agit de déterminer les champs prioritaires de la veille. Que faut-il observer ? Les concurrents ? Les clients ? L'environnement réglementaire ? Les évolutions technologiques ?

Ensuite, il s'agit de définir précisément le type d'informations souhaité et les sources d'informations fiables et exploitables. Elles peuvent être disponibles dans l'entreprise ou à l'extérieur.

Sources externes et internes	
Sources externes	Sources internes
<ul style="list-style-type: none"> • Internet Informations sur le marché, les concurrents, les clients, la législation... • La presse spécialisée ou professionnelle • Les syndicats ou associations professionnels • Les partenaires Les fournisseurs, clients, sous-traitants, agences, consultants... • Les institutions et fournisseurs d'informations Administrations, centres de recherche, instituts d'études, Insee, Kompass.... • Les salons • Les études quantitatives ou qualitatives 	<ul style="list-style-type: none"> • La force de vente Les clients et les concurrents • L'outil CRM Informations sur la clientèle • Services juridique (réglementation) et financier (rentabilité) • Production , R&D, qualité Brevets, nouvelles normes Nouvelles technologies • Service achat Informations sur les fournisseurs et concurrents • SAV, hotline, community manager Informations sur la satisfaction et les attentes clients

→ Cas pratique

Scoop.it est une plateforme web qui permet de centraliser les fruits de sa veille en créant des topics (pages thématiques à partir de mots clés choisis), dans lesquels sont agrégés des liens vers des pages web. Les contenus se présentent sous la forme d'une revue de presse attractive actualisable en temps réel. Les utilisateurs peuvent s'abonner aux comptes d'autres usagers, suivre leur veille mais aussi « rescooper » l'information (comme ils la « retweeteraient » sur Twitter). Ils peuvent aussi insérer n'importe quel article de leur choix et ajouter des commentaires à chaque contenu.

CONSEIL

Pour qu'un SIM soit efficace, n'oubliez pas de comparer vos sources d'informations. Extrapolez les données obtenues avec précaution (la population étudiée est-elle suffisamment représentative ?). Enfin, précisez toujours le contexte de l'information obtenue : qui parle ? Quand ? Dans quel but ? À qui s'adresse l'information ?

Récolter les informations

C'est le moment de sélectionner l'information à collecter, en priorisant la fiabilité plutôt que l'accessibilité. Ensuite, l'analyse des données collectées permet la rédaction d'une synthèse et une éventuelle mise en perspective pour l'entreprise.

Communiquer en interne

Comment ? En instaurant une « minute veille » lors de vos réunions, en diffusant régulièrement

par e-mail ou sur le système Intranet un bulletin d'information ou encore en rédigeant des rapports de synthèse sur des sujets stratégiques.



POUR RÉSUMER

Concevoir un SIM ou un dispositif de veille marketing efficace permet au marketeur de prendre du recul sur son activité, de mieux planifier et contrôler ses actions futures. La mise en place d'un tel système implique :

- d'identifier les domaines prioritaires de la veille et le type d'informations souhaitées ;
- de définir les modalités de récolte des informations, avec notamment le choix de sources fiables et accessibles ;
- de communiquer en interne pour partager l'information.

► fiche 10

La veille marketing et commerciale

► fiche 15

Le benchmarking

► fiche 17

Les cinq forces de Porter

► fiche 18

L'analyse PESTEL

► fiche 19

L'écoute client

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.netvibes.com
- www.google.fr/alerts
- www.sindup.fr

Les entreprises ont régulièrement recours à des cabinets pour réaliser des études quantitatives ou qualitatives, nécessaires pour prendre des décisions stratégiques ou opérationnelles. Réussir un brief implique de respecter deux étapes : la présentation de la problématique marketing et l'explication des modalités de l'étude.

PRÉSENTER LA PROBLÉMATIQUE MARKETING

Il s'agit de sensibiliser les instituts d'études aux problématiques stratégiques de l'entreprise : par exemple, mieux connaître les clients ou la notoriété des marques, ou encore affiner les connaissances sur le marché ou sur la concurrence...

On peut également avoir besoin de réponses sur des questions du mix : tests de produits, étude d'acceptabilité du prix, performances des campagnes de communication...

Après avoir choisi le prestataire, le marketeur explique au cabinet le problème marketing rencontré en prenant en compte le contexte de l'entreprise : son environnement externe (marché, concurrence, demande) et son environnement interne (performances commerciales et marketing de l'entreprise, ressources disponibles).



CONSEIL

Si des études antérieures se rapportant à la problématique concernée ont déjà été effectuées, il est conseillé de les mettre à disposition de l'institut d'études. Cela permet au prestataire de s'imprégner de la culture marketing de l'entreprise et de la méthodologie habituellement pratiquée.

EXPLIQUER LES MODALITÉS DE L'ÉTUDE

Un brief contient plusieurs rubriques, comme le montre le schéma en bas de la page.

L'objectif général

Il est conseillé de formaliser cet objectif en commençant par un verbe. Par exemple : connaître la satisfaction des clients, identifier le profil des acheteurs d'un nouveau produit, évaluer la notoriété d'une marque...

Les informations clés à recueillir

Cela consiste à répondre à la question : à l'issue de l'étude, que souhaite savoir exactement l'entreprise ?

La population à étudier

Doit-on interroger des clients, des prospects, ou les deux ? En quel lieu (domicile, bureau, rue) ? Dans le cadre d'une étude qualitative (entretiens individuels ou de groupe), quel est le profil (sociodémographique, psychographique ou comportemental) des personnes à interroger ? Même question dans le cadre d'une étude quantitative, pour laquelle l'entreprise fixe un nombre de personnes ou d'entreprises à interroger (plan d'échantillonnage).



LES RUBRIQUES DU PROJET D'ÉTUDES

→ Cas pratique

Dans le cas où une entreprise cherche à connaître très précisément son marché, Xerfi France publie chaque année des milliers d'études couvrant les secteurs de l'économie française. Ces analyses présentent l'évolution du secteur d'activité, ses perspectives à moyen et court terme, sa structure industrielle et financière, ainsi que des informations clés sur la vie des entreprises qui interviennent sur ce marché. Chaque étude suit donc la même démarche *bottom-up* : d'abord les prévisions macroéconomiques du secteur, ensuite la présentation des macrosecteurs et secteurs, enfin des comportements des agents économiques du marché.

Par exemple, l'étude XERFI sur le marché français des véhicules électriques et hybrides énumère les forces en présence (cartographie et positionnement des acteurs), les stratégies de croissance des différents opérateurs, les facteurs environnementaux et leurs impacts sur le secteur, ainsi que les perspectives d'évolution du marché à court et moyen terme. Enfin, cette étude présente une analyse financière avec les principaux ratios du secteur.

Source : www.xerfi.com

Les contraintes

Elles concernent le type de prestation demandé (traitement global de l'étude ou intervention d'autres prestataires), le planning (de la date de début à la remise du rapport), les modalités d'exécution (qualification du personnel réalisant l'étude, conditions matérielles) et le cadre budgétaire.



POUR RÉSUMER

Après avoir identifié la problématique marketing stratégique ou opérationnelle, le marketeur présente à l'institut d'études le contexte externe et interne de son entreprise, ainsi que les études antérieurement menées. Ensuite, il explique précisément les modalités de l'étude, à savoir : son objectif général, les informations clés à recueillir, la population à étudier (clients et/ou non clients) et toutes les contraintes (planning, budget, intervention d'autres prestataires, personnel, matériel...).

► fiche 13

L'étude qualitative

► fiche 14

Le questionnaire

POUR ALLER PLUS LOIN

N. Malhotra, J.M. Décaudin, A. Bouguerra, D. Bories, *Études marketing*, Pearson, 2011

Une étude qualitative consiste à collecter et à analyser les éléments « psychologiques » permettant d'expliquer les faits, les motivations et les comportements des individus. Elle sert souvent de préalable à l'étude quantitative et permet de comprendre un phénomène en profondeur, mais pas de le mesurer.

RÉALISER UNE ÉTUDE QUALITATIVE

Pourquoi ?

Les entreprises sont confrontées à plusieurs problématiques quand elles décident de recourir à une interview qualitative. Par exemple, elles souhaitent :

- identifier les attentes et les motivations d'achat de leurs clients ;
- explorer des opportunités de marchés ;
- connaître l'image d'un produit ou d'une marque ;
- recenser les critères intervenant dans le choix d'une marque ;
- tester des concepts de communication ;
- mettre en place des séances de créativité (recherche de nouveaux produits, de noms de marques, de thèmes publicitaires).

Comment ?

On interroge un nombre restreint de personnes (donc un échantillon non représentatif), soit en entretiens individuels, soit en entretiens de groupe, selon la problématique identifiée. L'interviewer est généralement un psychologue expérimenté capable de discerner le verbal du non-verbal. Il dispose d'un guide d'entretien détaillé, construit conjointement en amont par le cabinet et l'entreprise.

Depuis quelques années, des entretiens qualitatifs à distance sont organisés pour des cibles pointues ou dispersées géographiquement :

- par téléphone, avec un système d'enregistrement numérique permettant une retranscription intégrale ;
- par téléphone et en ligne pour suivre la navigation sur un site ou présenter des supports visuels.

Les résultats obtenus ne s'expriment pas en données chiffrées, mais en tendance ou orientation de la demande.

Les études usages et attitudes, proposées et organisées par plusieurs instituts, ont pour mission d'enrichir le savoir des équipes marketing sur les comportements et les attitudes des consommateurs, et ainsi de révéler les attentes satisfaites et insatisfaites. Elles permettent de déterminer la stratégie de l'entreprise depuis la R&D jusqu'à la communication. Il s'agit donc d'établir un panorama exhaustif des attitudes des consommateurs (ce qu'ils veulent, ce qu'ils pensent) et de leurs usages (ce qu'ils font).

RÉUSSIR UN ENTRETIEN INDIVIDUEL

Le principe

Il s'agit d'un face-à-face entre l'animateur et l'interviewé. L'entretien individuel peut avoir lieu sur le lieu de vie (domicile, bureau) du répondant ou dans le cabinet d'études. En général, l'entretien est enregistré et dure de 1 à 2 heures.

La technique la plus utilisée est l'entretien semi-directif, ce qui signifie que l'enquêteur dispose d'un guide d'entretien qui comporte l'ensemble des thèmes à aborder. Il n'y a pas d'ordre à suivre. On laisse la personne parler

Type de relance	Objectif	Exemples
Relance simple	Encourager le répondant	Reprendre les deux ou trois derniers mots de l'interviewé et laisser la phrase en suspens.
Relance différée	Revenir sur un point abordé trop rapidement	« Tout à l'heure, vous m'avez dit... » (reprendre 4 ou 5 mots)
Relance interprétative	Clôturer un thème	« Si je vous comprends bien, pour vous, tout se passe comme si... »

librement et on essaie de recadrer l'entretien si elle s'éloigne du sujet ou si un point du guide n'a pas été abordé. Il arrive à l'animateur de devoir relancer l'interviewé. Comment procéder (► **tableau ci-dessus**) ?

Les avantages et limites

Ce type d'interview est facile à organiser, des domaines très personnels peuvent être abordés en face-à-face. Dans les enquêtes industrielles, c'est souvent la seule manière d'obtenir de l'information.

Les inconvénients de cette formule par rapport à un entretien de groupe peuvent être :

- la difficulté à former plusieurs enquêteurs ;
- la durée de l'enquête, car il faut organiser plusieurs entretiens individuels, ce qui n'est pas toujours facile à mettre en place dans un laps de temps court ;
- le coût relativement élevé : il faut en effet recruter des enquêteurs compétents (en général des psychologues avertis), qui sont rares et chers.

ORGANISER UN ENTRETIEN DE GROUPE

Appelé également « table ronde », il a pour objectif de faire discuter autour d'une table 7 à 12 personnes (rémunérées) autour d'un thème, encadrées par un animateur. Il peut durer entre 2 et 4 heures, et fait l'objet d'un enregistrement

audio/vidéo. L'animateur y joue un rôle très important.



CONSEIL

Pour réussir la phase de démarrage, il est conseillé de mettre les participants à l'aise en leur fournissant des sièges confortables et en les plaçant en cercle, afin que tous puissent se voir. Après avoir présenté le thème de la réunion, l'animateur énonce les règles du jeu : tout le monde s'exprime, il n'y a ni censure, ni jugement. Le respect des autres, la bienveillance et la confidentialité sont vivement recommandés. Enfin, un tour de table a lieu pour que chacun se présente.

Les types d'entretiens de groupe

On repère en général deux types d'entretiens de groupe.

- Le groupe de réflexion (ou *focus group*) : il réunit des personnes choisies en fonction de leur expertise par rapport au problème à résoudre. Il est utilisé pour connaître l'image d'une marque, recenser les critères de choix d'un produit, ou encore pour étudier les freins et motivations. Par exemple, on interroge des mères de famille pour une marque de couches-culottes.
- Le groupe nominal : il alterne des phases de discussion collective et de réflexion individuelle. Cette technique est utilisée pour la

recherche d'idées nouvelles, l'apprentissage d'un vocabulaire, la description de situations de consommation et l'identification de critères de choix. Par exemple, on demande à des automobilistes quels sont leurs critères de choix quand ils souhaitent acheter un véhicule. Ou encore on interroge des amateurs de cuisine sur leur mode d'utilisation de l'huile d'olive (quelle qualité, quelles préparations culinaires).

Les avantages et limites

C'est une méthode plus rapide et moins coûteuse que l'entretien individuel. Mais elle est plus difficile à organiser (disponibilité des interviewés, locaux dédiés).

Pendant la discussion, un grand nombre d'informations peuvent être recueillies, et il est possible d'étudier les interactions entre les individus dans la prise de décision. En revanche, l'animateur peut parfois ressentir une certaine conformité chez les répondants, notamment quand une personne a un effet de leadership sur le groupe.

EXPLOITER LES INFORMATIONS OBTENUES

À la fin des interviews, la première étape est la transcription manuelle : c'est la copie sur un support papier ou numérique des enregistrements audio ou vidéo. Chaque silence, répétition, lapsus est soigneusement noté.

Ensuite vient la catégorisation : après lecture de quelques interviews, on repère les thèmes, les

sous-thèmes et les évocations. Ces éléments forment les catégories et les sous-catégories de l'analyse de contenu. Les différentes catégories obtenues structurent la grille d'analyse. Le chargé d'études reprend chaque interview puis ventile les unités du discours (mots, phrases, thèmes) entre ces catégories.

Enfin, l'institut d'études calcule les fréquences d'apparition des différentes catégories afin de hiérarchiser les items et d'en dégager les plus fréquents. Le rapport d'étude est prêt à être rédigé. Il rappelle le contexte de l'étude, les objectifs poursuivis, la méthodologie suivie et enfin les résultats obtenus, avec les grandes tendances identifiées.



POUR RÉSUMER

L'étude qualitative permet de comprendre en profondeur un phénomène. Elle répond aux questions : pourquoi ? Comment ? Elle prend la forme soit d'un entretien individuel, soit d'un entretien de groupe (les deux sont enregistrés et/ou filmés). Dans les deux cas, il est primordial de bien rédiger le guide d'entretien pour l'animateur (souvent un psychologue), afin d'aborder tous les sujets souhaités par l'entreprise. À l'issue de l'entretien, les informations récoltées sont retranscrites, catégorisées et quantifiées.

► fiche 12

Le brief du projet d'étude

► fiche 14

Le questionnaire

POUR ALLER PLUS LOIN

Sites web d'instituts d'études : TNS Sofres, BVA, Ipsos...

Le questionnaire est une étude quantitative, passée par téléphone, par courrier, sur le web, sur mobile ou en face à face, qui donne des résultats chiffrés. Il sert à évaluer un produit ou un service (analyse des attitudes ou opinions), à hiérarchiser et pondérer certaines informations (critères de satisfaction ou de choix). Il est souvent utilisé en complément d'études qualitatives.

POURQUOI RÉALISER UN QUESTIONNAIRE ?

Les entreprises sont confrontées à plusieurs problématiques quand elles décident de mettre en place un questionnaire. Par exemple, elles souhaitent :

- recenser les habitudes de consommation de leurs clients : les différentes marques achetées, la fidélité, la fréquence d'achat ;
- mesurer le degré de satisfaction d'un nouveau produit après utilisation ;
- évaluer les points forts et les points faibles d'un produit/service par rapport à la concurrence ;
- estimer la demande lors du lancement d'un nouveau produit ;
- déterminer précisément la typologie de leurs consommateurs à travers des critères sociodémographiques.

CRÉER ET STRUCTURER LE QUESTIONNAIRE

Il convient de respecter un certain nombre de phases avant de se lancer et ensuite de bien architecturer le questionnement.

Les étapes de la création

Première question à se poser : réalise-t-on l'étude en faisant appel à un cabinet ou aux ressources propres de l'entreprise ? Pour les enquêtes web, de plus en plus de sites proposent des prestations peu coûteuses, avec en général un premier niveau gratuit, ce qui peut être très utile quand on a un nombre restreint de questions à poser.

Après avoir défini l'objectif de l'étude, il convient de cerner la population à interroger en fonction de critères sociodémographiques ou comportementaux. Ce plan d'échantillonnage comprend aussi le nombre de personnes à interroger, différent selon la configuration (B to B ou B to C). En général, on utilise la méthode des quotas, l'échantillon devant être représentatif en fonction des critères retenus. Le lien suivant aide les marketeurs à définir la taille de l'échantillon : <https://fr.surveymonkey.com/mp/sample-size/>.

La deuxième étape consiste à déterminer le type d'informations utiles à recueillir et à commencer la construction du squelette du questionnaire.



Cas pratique

Le site [surveymonkey.com](https://fr.surveymonkey.com) propose de créer des sondages gratuitement et rapidement avec assistance. Sur le site, il est possible de personnaliser l'apparence d'un questionnaire à partir de plusieurs thèmes disponibles. Une banque de questions agréées aide le marketeur à formuler son sondage le mieux possible. Pour récolter les réponses, le site propose l'envoi du questionnaire via un lien web, par e-mail, sur Facebook ou Twitter, ou encore par l'affichage du sondage sur le blog ou site de l'entreprise. Les résultats peuvent être visualisés en temps réel, recoupés et présentés directement par des outils graphiques.

Types de questions	Modalités de réponses
Fermée dichotomique	L'interviewé dispose de 2 réponses possibles.
Choix multiple	Le répondant choisit la ou les réponses qui lui conviennent le mieux dans la liste qui lui est proposée.
Échelle d'intensité	La personne doit préciser sa réponse selon une échelle de valeurs.
Classement	L'interviewé effectue un classement en attribuant une note aux réponses.
Ouverte	La réponse est libre.

Ensuite, on rédige les questions en détail, en réfléchissant aux consignes pour les enquêteurs et aux types de questions à formuler (► [tableau ci-dessus](#)).

Puis on met en forme l'ensemble du questionnaire en fonction du mode de collecte (web, courrier, téléphone ou face à face).

Enfin, avant de valider définitivement le questionnaire, il est utile de le prétester pour vérifier la compréhension des questions, l'absence de refus de réponse ou encore la cohérence des enchaînements ...

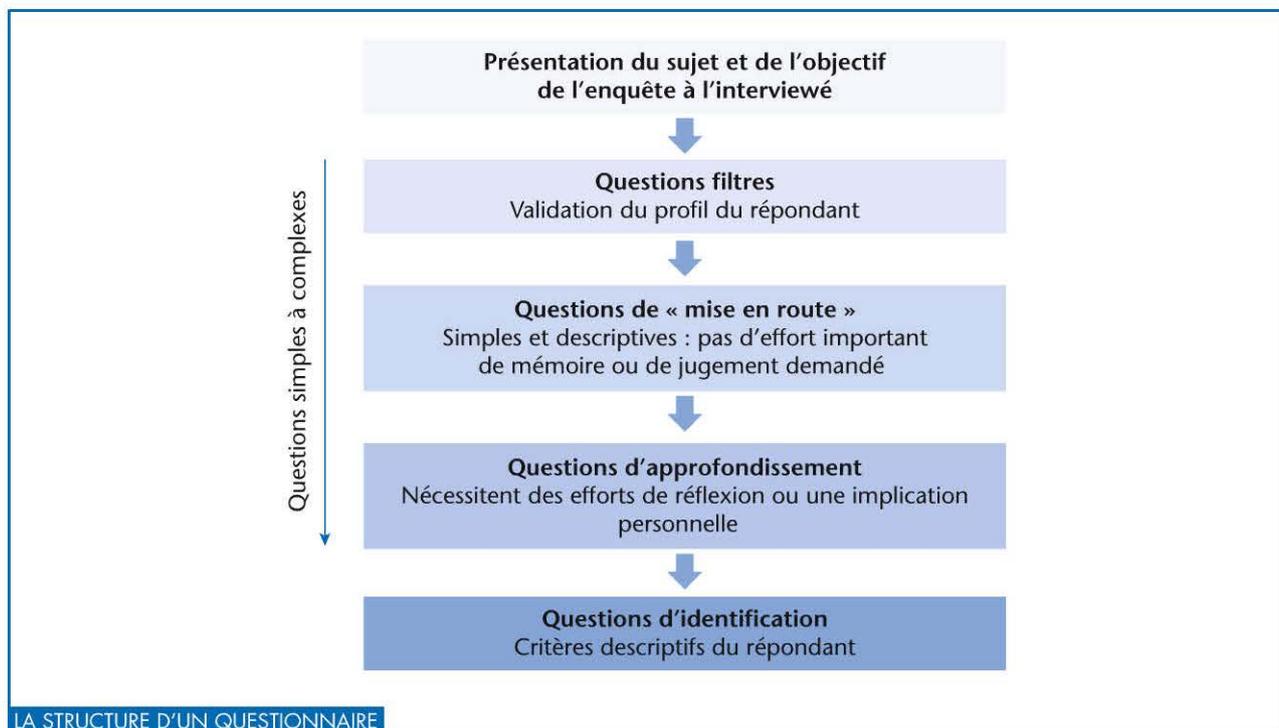
L'architecture du questionnaire

Cette étude quantitative est souvent construite selon le principe du schéma ci-dessous.

Les questions posées sont d'abord simples, puis se complexifient. Elles engagent peu l'interviewé au début et finissent par être plus personnelles et plus impliquantes.

RÉCOLTER ET VALORISER LES RÉSULTATS

Une fois les données récoltées, il s'agit de les traiter et de construire le rapport d'études.



Le traitement des données

Les données sont traitées par des tris à plat pour dégager l'enseignement clé de chaque question. On peut aussi effectuer des comparaisons par des tris croisés ou en utilisant des résultats d'enquêtes précédentes. Les tris multivariés servent à analyser les relations entre plusieurs variables.

La construction du rapport d'étude

Tout d'abord, il existe des normes de présentation des résultats :

- Penser à reprendre systématiquement le libellé de la question.
- Ensuite, la base d'analyse doit être précisée.
- Utiliser des outils graphiques, qui synthétisent et clarifient l'information obtenue.
- Enfin, le texte qui décrit le résultat doit mettre en évidence l'enseignement clé à retenir.

Le rapport d'étude reprend les points suivants :

- Le contexte et l'objectif de l'étude, avec notamment les informations à collecter, et les standards d'action.

- Le rappel de la méthodologie suivie : cible, mode de collecte, planning de l'étude.
- Le détail des résultats et les enseignements à retirer de l'étude.
- Les recommandations associées : le « pour action ».
- Les annexes (l'exhaustivité des traitements statistiques).



POUR RÉSUMER

Le questionnaire permet d'obtenir des résultats chiffrés. Avant de l'élaborer, il convient de définir l'objectif, la population à interroger et les informations à recueillir. Ensuite, le marketeur construit son enquête en suivant la logique suivante : d'abord les questions filtres, puis les questions de « mise en route », les questions d'approfondissement et enfin les questions d'identification. Ensuite il s'agit de traiter les données obtenues et de rédiger le rapport d'étude.

► fiche 12

Le brief du projet d'étude

► fiche 13

L'étude qualitative

POUR ALLER PLUS LOIN

- D. Derval, *Réussir son étude de marché en cinq jours*, Eyrolles, coll. « Livres Outils », 2011.
- <https://fr.surveymonkey.com>

Le benchmarking est une démarche d'observation et de comparaison des meilleures pratiques dans un but d'amélioration de la performance. C'est un outil de management très utilisé par le marketing, et plus largement par tous les services de l'entreprise. Le baromètre Management Tools & Trends 2013 du cabinet américain Bain & Company le positionne dans le top 5 des outils de management les plus utilisés au monde.

LES DIFFÉRENTS BENCHMARKING

C'est au début des années 1980 que l'entreprise Xerox a créé la démarche de benchmarking. Alors qu'elle devait investir dans un nouveau système de gestion des stocks, Xerox a eu l'idée de regarder les meilleures pratiques, aussi bien de ses concurrents que d'autres secteurs d'activité.

Le benchmarking est désormais utilisé par tous les services de l'entreprise. On en distingue cinq types : interne, concurrentiel, fonctionnel, technique et générique.

À QUOI SERT LE BENCHMARKING ?

Pratiqué aujourd'hui par plus de 70 % des entreprises dans le monde, le benchmarking présente des avantages multiples :

- Améliorer la performance et la compétitivité de l'entreprise par l'optimisation des pratiques (management, organisation, process) ou de l'offre commerciale (produits ou services).
- S'étalonner par rapport aux meilleurs et avoir une meilleure réactivité par rapport aux évolutions du marché ou de la concurrence, entraînant un gain de temps et des économies substantielles.
- Offrir une source d'innovation, notamment quand on élargit le champ de la comparaison à d'autres secteurs d'activité ou à l'international.
- Augmenter la connaissance et l'expertise de l'entreprise dans le secteur étudié, et donc son agilité.

Type de benchmarking	Objectifs	Domaine de comparaison
Interne	Cohérence & performance interne	Les pratiques internes, process, organisation (très utilisé entre filiales d'un même groupe).
Concurrentiel	<ul style="list-style-type: none"> - Maintenir un avantage concurrentiel - Intégrer rapidement de nouvelles pratiques 	La concurrence directe d'un point de vue local ou international (il s'agit de se comparer aux principaux concurrents pour s'inspirer d'eux).
Fonctionnel	Améliorer les process et méthodes	Entreprises reconnues internationalement pour leurs savoir-faire aussi bien managérial qu'organisationnel (par exemple, une entreprise de téléphonie peut se benchmarker sur le meilleur en relation client d'un autre secteur).
Technique	Optimisation technique et financière des process et produits	Conception des produits et des matériaux utilisés par les concurrents (très utilisé dans l'industrie automobile)
Générique	Détecter de nouvelles pratiques innovantes	Les meilleurs, tous secteurs d'activité confondus, hors concurrence (souvent les secteurs en B to B se benchmarkent sur les secteurs grand public pour les nouveaux concepts).

→ Cas pratique

L'Institut du benchmarking a réalisé en 2005, en partenariat avec des entreprises, une étude sur les meilleures pratiques en matière de satisfaction clients dont voici le détail :

- Cadrage du projet : le groupe de travail (incluant des entreprises comme Air France, Alcatel Telecom, Bayard Presse, HP, Thomson CSF...), une fois déterminé, a validé un code de conduite (esprit de cooptation, confidentialité) ; puis a défini les objectifs de l'étude : identifier les meilleures pratiques ; mettre en évidence les points communs et spécificités par secteur ; délimiter les conditions de succès pour la mise en œuvre.
- Étalonnage & analyse : le référentiel a été déterminé sur la base des standards définis par les normes ISO 9000 ainsi que sur le postulat suivant : « La maîtrise de la satisfaction client est le fondement de toute stratégie de croissance ». Une grille d'analyse a été établie et chaque entreprise a présenté ses pratiques. Au total, sept réunions ont eu lieu pour parcourir l'ensemble du processus.
- Résultats : cette étude a permis d'identifier et de hiérarchiser trente meilleures pratiques en matière d'orientation et de fidélisation client (reconnaissance, personnalisation de la communication, partenariat & intégration du client, contact et accès client direct).

Cette expérience a également permis de créer un réseau d'échange.

LA DÉMARCHÉ DE BENCHMARKING

Globalement, la mise en place d'une démarche de benchmarking peut prendre entre quatre et six mois.

Plus qu'un outil, le benchmarking est une vraie démarche qui doit être validée par la direction et partagée par tous les collaborateurs impliqués pour être efficace. Tout comme pour la veille, il est nécessaire de mettre en place un processus continu, dont voici les différentes étapes clés :

Cadrage et planification du projet

Cette étape fondamentale permet de définir les contours du projet de benchmarking au travers des points suivants :

- les objectifs (le sujet de l'analyse, les raisons, la finalité) ;
- les cibles (concurrents, secteurs d'activité) ;
- le détail précis du projet avec la liste des items à collecter ;
- les moyens à mettre en place aussi bien d'un point de vue humain (partenaires externes ou internes) que financier ;
- le planning (les échéances clés du projet).

■ Marketing d'études et veille

Collecte des informations ou produits cibles

Cette phase doit être continue et organisée afin de ne pas passer à côté d'une donnée majeure. Différents moyens peuvent être mis en œuvre : recherche Internet, enquête de terrain, collecte de produits... Il est important de veiller à utiliser des moyens éthiques et légaux dans la collecte d'informations.

Étalonnage et analyse

C'est une approche très méthodique où il est important d'analyser et de comparer les pratiques ou les données de manière objective. Il faut pour cela définir un ou des référentiels (c'est le benchmark) et mesurer les écarts.

En pratique, sur la base des items importants préalablement définis, on réalise un tableau récapitulatif mentionnant pour chacun d'eux :

- une note évaluant son intérêt ;
- la position ou les caractéristiques de l'entreprise considérée ;
- la position ou les caractéristiques des concurrents ;

- la comparaison (étalonnage) en deux colonnes : les points forts et les points faibles.

À la fois très systémique et analytique, cette étape va permettre d'identifier les opportunités et les sources d'optimisation du business.

Choix, intégration et action

Une analyse financière ainsi qu'une mesure d'impact (évaluation des conséquences) sont souvent nécessaires avant de faire un choix d'intégration d'une pratique concurrente ou sectorielle.

Les options retenues sont ensuite adaptées pour être pertinentes puis intégrées. Cette phase de transposition doit faire l'objet d'un véritable plan d'action planifié et piloté par un chef de projet et accompagné d'indicateurs de performance.

Bilan, phase dite de « maturité »

Une fois mises en place les meilleures pratiques, il s'agit de les évaluer et d'en chiffrer la performance et les bénéfices pour l'entreprise sur la base de KPI (*key performance indicators*, indicateurs clés de performance) définis au démarrage de la mise en œuvre.

À noter que selon le sujet, le benchmarking peut avoir jusqu'à 30 à 40 % d'impact sur l'amélioration des performances.

Pour assurer le bon déroulement et le succès de la démarche de benchmarking, il est fondamental de :

- Obtenir l'adhésion et le soutien de la direction de l'entreprise. Tous les acteurs doivent être très impliqués dans ce projet d'entreprise fonctionnant en mode « projet transversal ».
- Identifier et impliquer les bons acteurs aussi bien internes qu'externes
- Définir un cadrage précis et connaître parfaitement son propre processus avant l'étalonnage.
- Veiller à aller jusqu'au bout de la démarche avec la mise en œuvre et le suivi des performances.



POUR RÉSUMER

• Le benchmarking est un outil fondamental de management et de pilotage performant de l'activité des entreprises, pratiqué par 70 % des entreprises dans le monde. Démarche d'analyse et de comparaison, elle s'attache à distinguer les « bonnes pratiques », et est utilisée aussi bien pour l'optimisation des process, des organisations que des offres produits ou services.

• Sa mise en œuvre et son succès nécessitent un vrai engagement de la direction de l'entreprise ainsi que le suivi d'une méthodologie très précise : cadrage & planification ; collecte des informations ; étalonnage & analyse ; choix, intégration & action ; bilan, phase dite de maturité.

► fiche 28

Les KPI et les tableaux de bord

POUR ALLER PLUS LOIN

- F. A. Meyer, *Pratique de benchmarking*, Lexitis, 2011
- O. Vaisman, *Le benchmarking ou étalonnage concurrentiel*, <http://ovaisman.online.fr/dossiers/Dossier-Benchmarking-internet.pdf>
- *La satisfaction client*, Institut du Benchmarking, www.institutdubenchmarking.com/images/stories/pdf/SatisfactionClients.pdf?phpMyAdmin=8d95deded642fd2f26f50532c00a51ff

Pour exister durablement sur son marché, le produit doit, entre autres, offrir un positionnement clair et différenciant de sa concurrence. À tous les niveaux de la démarche marketing (diagnostic, segmentation, ciblage, positionnement, marketing mix) l'analyse de la concurrence apporte un éclairage indispensable à la prise de décision.

FIXER LE TERME DE L'ANALYSE

L'analyse concurrentielle peut être réalisée selon trois angles de vision.

- La vision à long terme analyse les déplacements de la concurrence, les évolutions des attentes, comportements, attitudes, les chiffres des différents segments de marché, des influences externes pour définir les enjeux et projeter une vision prospective sur la transformation au niveau de l'entreprise. Cette réflexion est développée dans le cadre du plan stratégique. Il s'agit d'anticiper des mouvements.
- La vision à moyen terme s'inscrit le plus souvent dans le cadre du plan marketing ou du business plan d'une nouvelle offre, son objectif étant de définir les attributs optimaux à rassembler pour assurer l'atteinte des objectifs (un à trois ans). Il s'agit d'intégrer une nouvelle donne.
- La vision à court terme est très opérationnelle. Elle a pour but d'adapter en permanence l'offre. Dans ce cadre, les axes de surveillance sont essentiellement les actions menées sur les produits et les prix par la concurrence. Il s'agit de maximiser la réactivité et de s'adapter. Les techniques utilisées relèvent de la veille terrain et des études.

MOTIVER L'ANALYSE CONCURRENCE

- Elle aboutit à une mise à plat, à un instant t , de l'offre proposée aux clients, chacune avec ses avantages et ses inconvénients

- Elle démontre la place qu'occupe l'entreprise dans l'environnement, et permet d'évaluer ses forces et ses faiblesses par rapport à ses publics externes. Les enjeux et les éventuelles améliorations qui en découlent sont étayés, voire chiffrés.
- Elle met en lumière la manière dont le marché évolue et identifie quels ont été les déclencheurs du changement, en partant du point de départ de l'offre et de son évolution.
- Elle démontre qui sont les gagnants et les perdants sur le marché, et permet de tirer des leçons des succès ou des échecs des concurrents.

Les outils pour dégager l'avantage concurrentiel

Le marketeur dispose de trois outils pour passer au crible les spécificités des concurrents.

- l'analyse des cinq forces de Porter ;
- la chaîne type de valeur ;
- la méthode des profils de Porter (► [fiche 17](#)).

Le principe de la chaîne type de valeur est de considérer qu'une entreprise se différencie lorsqu'elle réussit à développer une caractéristique unique à laquelle ses clients attachent de la valeur. À partir de ce postulat, neuf pôles ont été identifiés comme potentiellement créateurs de valeur : cinq activités de base (logistique d'approvisionnement, fabrication, logistique de commercialisation, marketing et ventes, services) et quatre activités de soutien (infrastructure de l'entreprise,

ressources humaines, recherche et développement et achats) (► **premier schéma ci-dessous**).

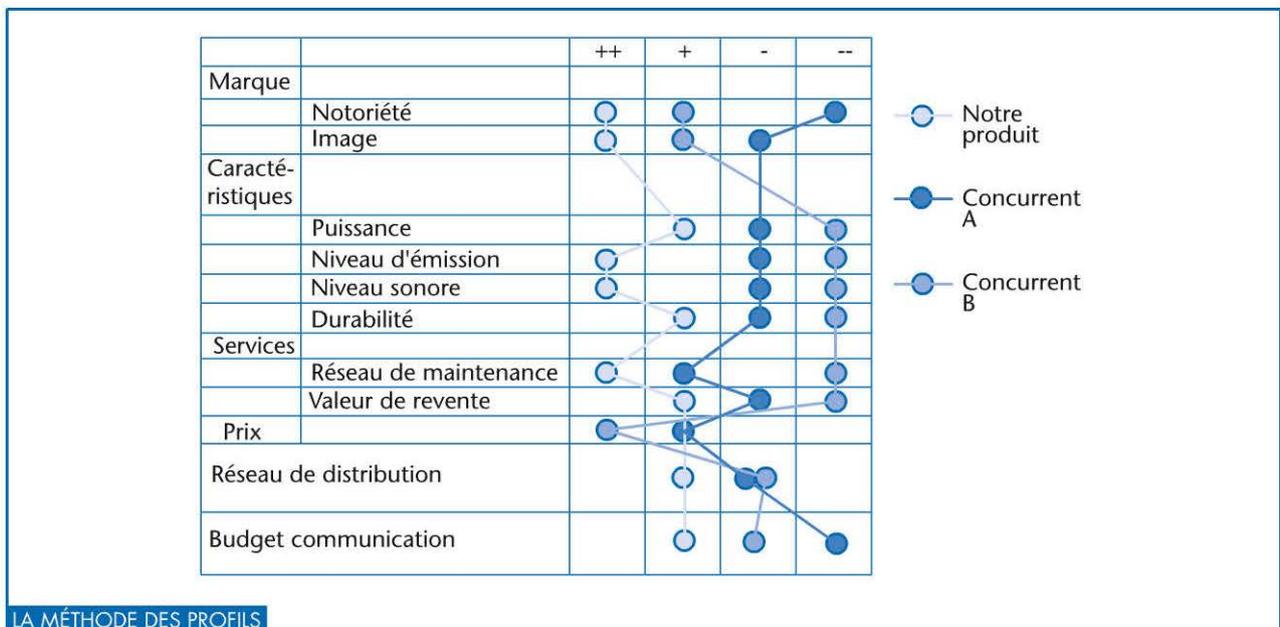
La chaîne type de valeur est un outil d'analyse où les neuf pôles s'enchaînent, sont interdépendants, et où chacun des maillons peut procurer (ou faire perdre) de la valeur. Les marketeurs l'utilisent pour mettre en exergue, concurrent par concurrent, où se situe leur avantage concurrentiel et comment celui-ci est perçu et explique ou contribue à leur succès auprès de leurs clients.

La méthode des profils consiste quant à elle à définir un certain nombre d'attributs, à les évaluer et à les positionner par une méthode graphique telle qu'elle est présentée ci-dessous. La visualisation de type radar est utilisable si le nombre d'attributs n'excède pas six à huit (► **second schéma ci-dessous**).

LANCER L'ANALYSE

L'objectif et le terme

La première étape consiste à définir l'objectif et le terme de l'analyse : court, moyen ou long



Copyright © 2015 Eyrolles.

© Groupe Eyrolles



Cas pratique

Pour définir les informations à recueillir, les bonnes pratiques :

- Dressez la liste des différents intervenants dans la décision chez le client : acheteur, utilisateur, détenteur du budget, manager...
- Mettez-vous à la place du client, et demandez-vous ce qui est important et secondaire dans sa décision. Le cas échéant, challengez votre liste avec des commerciaux.
- Méfiez-vous des idées préconçues. Pour évaluer les concurrents, si votre budget ne vous permet pas de financer des études, parlez à leurs clients, comprenez bien quels sont les ressorts de leurs choix.
- Documentez, étayez vos évaluations. Consultez les sites Internet, les comparateurs, les rapports annuels, les experts, les journalistes, les blogueurs, les associations, les organisations professionnelles, les collaborateurs en interne qui connaissent bien le concurrent, les clients, les fournisseurs.
- Constituez-vous un réseau de capteurs d'informations, et faites savoir quelles sont les informations qui vous intéressent. Incitez à la remontée d'information tous ceux qui sont susceptibles d'en disposer.

terme. On se demande : quelle sera l'utilisation des informations obtenues ? En quoi cela peut-il modifier les axes stratégiques ? Les plans d'action ?

Les concurrents

On se focalise ensuite sur les concurrents qui seront analysés. Les cinq forces de Porter peuvent guider pour établir la liste. Cette méthode est particulièrement intéressante car elle ouvre l'horizon concurrentiel aux produits de substitution, aux nouveaux entrants, aux risques potentiels liés aux fournisseurs et clients. De manière générale, la priorité est accordée aux concurrents qui s'adressent, directement ou indirectement, à la même cible que celle de l'entreprise.

Les informations pertinentes

Il faut décider quelles sont les informations qui seront collectées. Si l'outil présenté plus haut, la chaîne type de valeur, est adopté, il s'agira de

détailler les neuf pôles pour lister les catégories d'informations attendues.

Si le marketeur opte pour la méthode des profils, il dispose de tous les critères du marketing mix :

- **Produit** : marque, positionnement, caractéristiques, emballage, services associés, valeur d'usage.
- **Prix** : tarif, conditions générales de vente, offres promotionnelles.
- **Distribution** : canaux de vente, distributeurs, enseignes, force de vente.
- **Communication** : publicité, marketing direct, relations publiques, budget, notoriété, image.
- **Relation client** : canaux d'accès entrants et sortants, services.

Dans un certain nombre de secteurs d'activité, notamment pour les produits de grande consommation, le marketeur peut se fonder sur les informations fournies par les panelistes tels que Nielsen ou Iri-Secodip.



POUR RÉSUMER

L'analyse concurrentielle est nécessaire à l'évaluation de la position concurrentielle. Trois principaux outils permettent d'identifier son avantage concurrentiel : les cinq forces de Porter, la chaîne type de valeur et la méthode des profils. Le responsable marketing a tout intérêt à mixer les différentes méthodes. Les résultats de l'analyse concurrentielle alimentent le plan marketing ou la recommandation stratégique pour le lancement ou relancement d'une offre. Elle dresse le paysage, alimente le diagnostic SWOT et oriente sur les enjeux, à long, moyen ou court terme.

► **fiche 2**

L'analyse SWOT

► **fiche 11**

Le système d'information marketing

► **fiche 17**

Les cinq forces de Porter

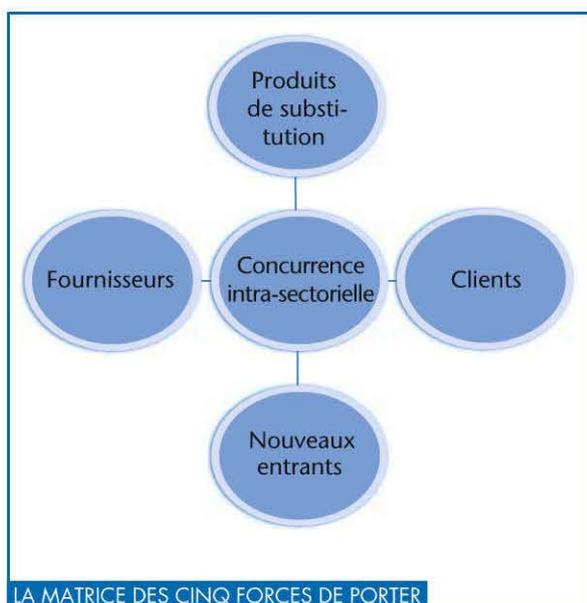
► **fiche 20**

Le plan marketing

Professeur de stratégie à l'université d'Harvard, aux États-Unis, Michael Porter a développé plusieurs matrices désormais largement utilisées. L'une d'entre elles, la matrice des cinq forces, permet d'analyser la concurrence au travers d'un prisme élargi, partant du postulat qu'une entreprise performante est en capacité d'affronter des tensions concurrentielles de nature différente. Les faits lui donnent raison, les grands bouleversements des marchés sont le plus souvent issus de formes indirectes de concurrence.

DES MENACES PROTÉIFORMES

Porter a identifié cinq forces susceptibles d'influer sur nos marchés, auxquelles les entreprises doivent accorder une attention soutenue. Il s'agit des produits de substitution, des nouveaux entrants, des fournisseurs, des clients et des concurrents intra-sectoriels.



Les produits de substitution

Ils répondent au même besoin, à la même attente, mais se présentent de manière sensiblement différente que le produit de référence. À titre d'exemples, le TGV pour certaines destinations aériennes ; une location de Vélib' plutôt que l'achat d'un ticket d'autobus ; un téléchargement de musique au lieu d'un support CD ; une

application sur smartphone à la place d'un récepteur GPS autonome ou embarqué ; l'occasion au lieu du neuf. La difficulté posée par le concurrent de substitution est souvent élevée, car l'affrontement se fait à armes inégales, notamment sur les marchés influencés par les nouvelles technologies.

Voici les questions à se poser pour identifier les produits de substitution :

- Pour résoudre le même besoin, quel produit, quelle réponse mes clients sont-ils susceptibles d'adopter ? Par exemple, pour une société d'autobus, quelles sont les autres modes de déplacement qui s'offrent aux passagers : marche, vélo, tramway, métro, etc.
- Quelle serait l'alternative qui modifierait le besoin en lui-même ? Pour cette même société, cela pourrait être le développement du covoiturage.
- En quoi le besoin ne s'imposerait-il plus ? Dans notre exemple, le télétravail supprimerait le besoin de transport.

Les nouveaux entrants

Dans cette catégorie se placent les menaces d'arrivée de nouveaux concurrents, Ceux-ci peuvent être des acteurs se diversifiant sur de nouveaux marchés ou des acteurs majeurs d'autres pays, se développant géographiquement.

Voici les questions à se poser pour évaluer la dangerosité de ces nouveaux entrants :

- Quelles sont les barrières à l'entrée, par exemple les besoins en capitaux, budgets publicitaires ?
- Quelles sont les économies d'échelle ?
- La technologie est-elle accessible ?
- Les canaux de distribution sont-ils accessibles ?
- Les actions de l'État, la législation encouragent-elles cette arrivée ?

Les fournisseurs

Lorsqu'ils sont concentrés, peu nombreux, qu'ils disposent d'une marque forte, de produits différenciés, les fournisseurs disposent d'un pouvoir accru de négociation, représentant une menace concurrentielle sensible. Pour l'évaluer, il est nécessaire de s'interroger :

- Les coûts de changement de fournisseur sont-ils élevés ?
- Le fournisseur représente-t-il une part importante du coût ?
- A-t-il la capacité de s'intégrer vers l'aval, délivrant ainsi une plus grande part ou l'intégralité du produit ?
- Dans quelle mesure a-t-il le pouvoir d'imposer ses conditions ?

Les clients

Leur influence dans l'univers concurrentiel est notamment liée à leur niveau de concentration. À titre d'illustration, la grande distribution représente une menace, car les centrales sont peu nombreuses face à des industriels, des producteurs, très nombreux. Ainsi, il faut se demander, pour identifier le niveau de pouvoir des clients :

- Ont-ils un pouvoir disproportionné de négociation sur les prix et les conditions de vente ?
- Disposent-ils de sources d'approvisionnement alternatives ? Est-ce simple et peu coûteux de changer ?
- Ont-ils la capacité de s'intégrer vers l'amont, c'est-à-dire de produire leur propre offre, leur propre marque ?
- Dégagent-ils des marges suffisantes ou sont-ils contraints de trouver des solutions plus profitables ?

Les concurrents intrasectoriels

Nous sommes dans le cadre classique de la rivalité entre acteurs d'un secteur. Cette rivalité est d'autant plus intense que la croissance des marchés est faible et que les concurrents sont nombreux. Afin d'estimer le degré de rivalité, il faut pouvoir répondre aux questions suivantes :

- Le marché est-il attractif ? Les perspectives de croissance sont-elles prometteuses ?
- Le secteur est-il stratégique ?
- Les positionnements sont-ils différenciés ?
- Les économies d'échelle sont-elles substantielles ? Les coûts fixes sont-ils élevés ?

UNE VISION À 360°

La matrice des cinq forces de Porter est très structurante pour mener une analyse externe exhaustive dans le cadre du plan stratégique ou du plan marketing. Les quatre autres éléments qui complètent la vision des menaces et des opportunités portent sur l'évolution des attitudes et comportements, les tendances sur les différents segments de marché et les influences externes PESTEL. Il faut cependant noter que la matrice n'a pas vocation à inspirer des opportunités de marché, se focalisant quasi-

exclusivement sur les menaces qui pourraient mettre en danger l'avantage compétitif de l'entreprise.

Dans sa version revisitée, cette matrice a été enrichie d'une sixième force, les influences réglementaires, susceptibles d'être déterminantes sur certains marchés.



POUR RÉSUMER

La matrice des cinq forces de Porter est un outil puissant d'analyse stratégique de l'environnement concurrentiel, fournissant une vision élargie des acteurs économiques d'un secteur. Elle permet d'identifier les forces en présence : les produits de substitution, les nouveaux entrants, les fournisseurs, les clients et les concurrents intrasectoriels, de les hiérarchiser selon leur intensité ou leur influence, afin de déterminer les facteurs clés du succès de l'entreprise. Outil largement utilisé en veille stratégique, elle fournit une vision claire des risques pouvant résulter d'une modification des forces concurrentielles.

► **fiche 2**
L'analyse SWOT

► **fiche 16**
L'analyse de la concurrence

► **fiche 18**
L'analyse PESTEL

POUR ALLER PLUS LOIN

M. Porter, *L'avantage concurrentiel*, Dunod, 2003, rééd.

L'analyse PESTEL s'utilise lors de l'analyse de l'environnement externe de l'entreprise ou de la marque. Elle permet de recenser tous les facteurs qui peuvent avoir un impact direct ou indirect sur nos décisions marketing.

RECENSER LES INFLUENCES EXTERNES

L'objectif premier de cet outil est le recensement de tous les facteurs de l'environnement de l'entreprise qui pourraient avoir un impact sur son développement. Il s'agit, dans un premier temps, de les identifier, puis de les analyser en termes d'opportunités ou de menaces pour son activité. Les six éléments à surveiller sont de type politique, économique, sociodémographique, technologique, environnemental ou légal (PESTEL). Pour tous ces facteurs, il s'agit d'être en veille et d'anticiper au mieux les décisions (► schéma ci-dessous).

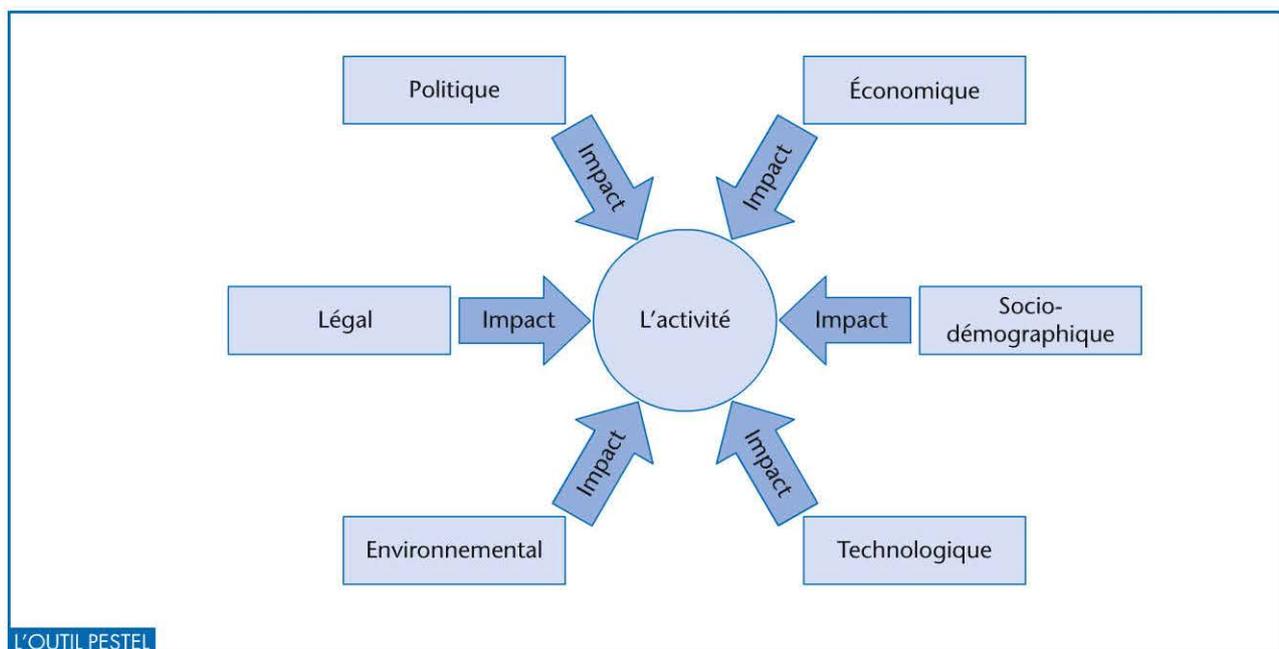
Politique

Il s'agit de prendre en compte les faits politiques qui ont ou auront à moyen-long terme,

un impact sur son activité. Généralement, on repère s'il y a ou non une instabilité politique, un changement de gouvernance qui modifierait peu ou prou la donne sur son marché ; on recense les orientations politiques telles que : la promotion de l'innovation, les mesures favorisant la consommation, la protection des consommateurs...

Économique

Les facteurs de type économique concernent le pouvoir d'achat des consommateurs, la croissance des marchés, le taux d'inflation, ou encore le coût des matières premières. La crise de 2008 et ses conséquences sont aujourd'hui le facteur le plus menaçant sur nombre de marchés. À l'opposé, l'économie digitale qui est en pleine croissance offre des opportunités.



Sociodémographique

Les influences sociodémographiques concernent l'ensemble des courants socioculturels qui peuvent affecter les consommateurs, leurs besoins ou leurs motivations d'achat. Ainsi, la démographie a une forte influence sur les marchés de la puériculture ou des jouets. Les tendances de consommation vers le commerce équitable ou vers des produits sans additifs modifient le paysage de l'agroalimentaire ou celui de l'hygiène beauté. Le climat social, le niveau de chômage ou le niveau d'éducation sont d'autres facteurs à observer.

Technologique

Il s'agit d'envisager quelles sont les avancées technologiques qui ont ou auront un impact sur l'activité, sur la façon de commercialiser ou de communiquer avec les clients. L'arrivée d'Internet puis son extension au digital modifient la donne de tous les acteurs et à tous les niveaux du marketing : le big data pour l'analyse des données de plus en plus complexes et nombreuses, le cloud pour leur stockage. Les médias sociaux et le web 2.0 modifient la relation avec les consommateurs dans une logique de co-construction. Le mobile et les tablettes permettent la géolocalisation des clients. Le commerce connecté et le e-commerce se réinventent sous la poussée des technologies et de leur impact sur le comportement des consommateurs.

Environnemental

La modification du climat entraîne des secousses climatiques, telles que tsunami, sécheresse, fortes pluies et inondations, périodes plus froides et plus longtemps. En premier chef, ce sont les activités de tourisme qui sont touchées, mais également les secteurs du vêtement ou de

la mode. Difficilement prévisibles, ces facteurs nécessitent d'être anticipés – ce qui implique, pour le marketeur, de disposer d'un plan B.

Légal et réglementaire

Les facteurs légaux et réglementaires sont généralement mieux connus. On ne peut produire un bien industriel sans être en phase avec la réglementation et les normes. Néanmoins, il est intéressant de surveiller les actions de lobbying. Ainsi le marché pharmaceutique en France subit les réglementations sur les remboursements de médicaments.



CONSEIL

Au cours de cette première étape, il est recommandé de s'intéresser à l'ensemble des critères et de ne pas oublier ni négliger un facteur clé. Il est important de travailler en équipe, d'être challengé par un collègue ou son manager, afin d'être certain de n'en omettre aucun.

On peut aussi choisir une liste moins longue si cela est pertinent pour son activité : PEST (politique et légal, économique, sociodémographique, technologique). Inversement, on peut utiliser une liste qui intègre l'éthique si cela a du sens pour son activité : STEEPLE (sociodémographique, technologique, économique, environnemental, politique, légal, éthique).

ANALYSER LEUR IMPACT SUR L'ACTIVITÉ

Une fois recensées, ces influences doivent être analysées au regard de son activité : sont-elles des menaces ou bien des opportunités à saisir ? Si un facteur recensé n'est pas pertinent, ou bien s'il a une faible influence, il n'est pas nécessaire de le conserver dans son analyse.

Ces informations doivent être précises, « sourcées » et si possible chiffrées. Parfois, notre veille ne nous apporte pas de données chiffrées

→ Cas pratique

H&M, la marque bien connue de vêtements qui a pour égérie la chanteuse Beyoncé, a compris que les incendies et accidents répétitifs (fin 2012, début 2013 et mai 2013) cumulant plus de 1 400 morts, subis dans des ateliers de fabrication du Bangladesh, allaient ternir son image de marque. H&M a ainsi été la première marque en 2013 à lancer un programme en faveur de l'amélioration des sites de production, aussitôt suivie par Zara. Il est clair que cette prise de position est en soi un facteur de type sociologique à prendre en compte pour toutes les autres marques de vêtements.

issues d'études, mais nous avons une liste de faits qui peuvent nous alerter.

Pourquoi cette analyse est importante

Parce que trop souvent, nous nous penchons uniquement sur l'analyse de notre marché, son évolution, la concurrence et que nous ne regardons pas plus loin, que nous ne faisons pas une veille active sur les évolutions alentour. Typiquement, PESTEL est un outil qui aide le marketeur à faire le lien entre des évolutions sociologiques et son activité.

D'autre part cette analyse nourrit le diagnostic SWOT. En effet, seule, l'analyse du marché ne permet pas de déceler des opportunités ni des innovations de rupture qui donnent un avantage concurrentiel certain. Si l'entreprise Tetra Pak n'avait pas réalisé une veille sur les tendances sociodémographiques concernant les habitudes en matière de nourriture, les emballages de petites tailles n'auraient pas vu le jour, ni l'emballage carton pour les conserves.

Comment réaliser cette analyse

Une fois les facteurs d'influence identifiés, on établit le niveau de menaces ou d'opportunités de chacun des faits. Bien entendu, ces faits sont à mettre en perspective avec les risques sur votre activité : image de marque, e-réputation et buzz

sur les médias sociaux, comme pour le cas de H&M ; croissance de l'activité, innovation, comme dans le cas de Tetra Pak. Vous pouvez utiliser une check-list, comme celle-ci, qui n'est pas exhaustive :

- incidence sur le produit ou le service ;
- packaging ;
- commercialisation ;
- circuit de distribution ;
- communication avec les clients et les consommateurs ;
- image de marque ;
- capacité d'innovation.



POUR RÉSUMER

L'analyse PESTEL ouvre le champ d'observation du marketeur en lui permettant de prendre en compte des évolutions pouvant impacter son activité. Elle permet d'envisager toutes les tendances macroéconomiques qui influencent ou vont influencer le marché : politique, économique, sociodémographique, technologique, environnementale, légale et réglementaire. Cette analyse vient nourrir l'audit externe de l'entreprise ou de la marque en vue d'établir le diagnostic SWOT.

► **fiche 1**

Les trois clés de la stratégie marketing

► **fiche 2**

L'analyse SWOT

► **fiche 11**

Le système d'information marketing

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.marketing-strategie.fr/2014/09/22/swot-quelles-donnees-analyser-strategie-marketing
- N. Van Laethem et L. Body, *Le plan marketing*, Dunod, 2008, 2^e éd.

Face à des marchés saturés et matures, à des clients extrêmement exigeants et infidèles, l'écoute client apporte un nouveau souffle aux entreprises qui y voient une manière de fidéliser et de développer la relation de proximité avec les clients.

DE QUOI S'AGIT-IL ?

L'écoute client couvre l'ensemble des techniques qui permettent de prendre connaissance de l'avis du client, on parle souvent de la « voix » du client. Elle se pratique depuis toujours via les fameuses remontées terrain des commerciaux ou les réclamations du service après-vente.

Aujourd'hui, le client est au centre de toute stratégie d'entreprise gagnante, partant du principe que sa satisfaction entraîne sa fidélité, source de croissance pour l'entreprise.

Avec le développement du web 2.0, le client a pris la parole et souvent d'ailleurs le pouvoir, il aime intervenir, donner son avis ou proposer des solutions. L'écoute client est un excellent outil pour être et rester en contact avec lui. Elle peut prendre aujourd'hui des formes variées, dont voici quelques exemples :

- Enquête de satisfaction à l'issue d'un achat ou d'un contact avec le client (exemple : e-mail envoyé à l'issue d'un achat en magasin).
- Club de consommateurs ou utilisateurs (exemple : club des parents pilotes d'Oxybul Éveil et Jeux).
- Cocréation (exemple : site collaboratif www.Cvous.com du groupe Casino).
- Appréciations ou commentaires (exemples : le Like de Facebook, les notations ou commentaires déposés sur les réseaux sociaux ou les sites des entreprises, ou encore

plus classiquement les réclamations du SAV).

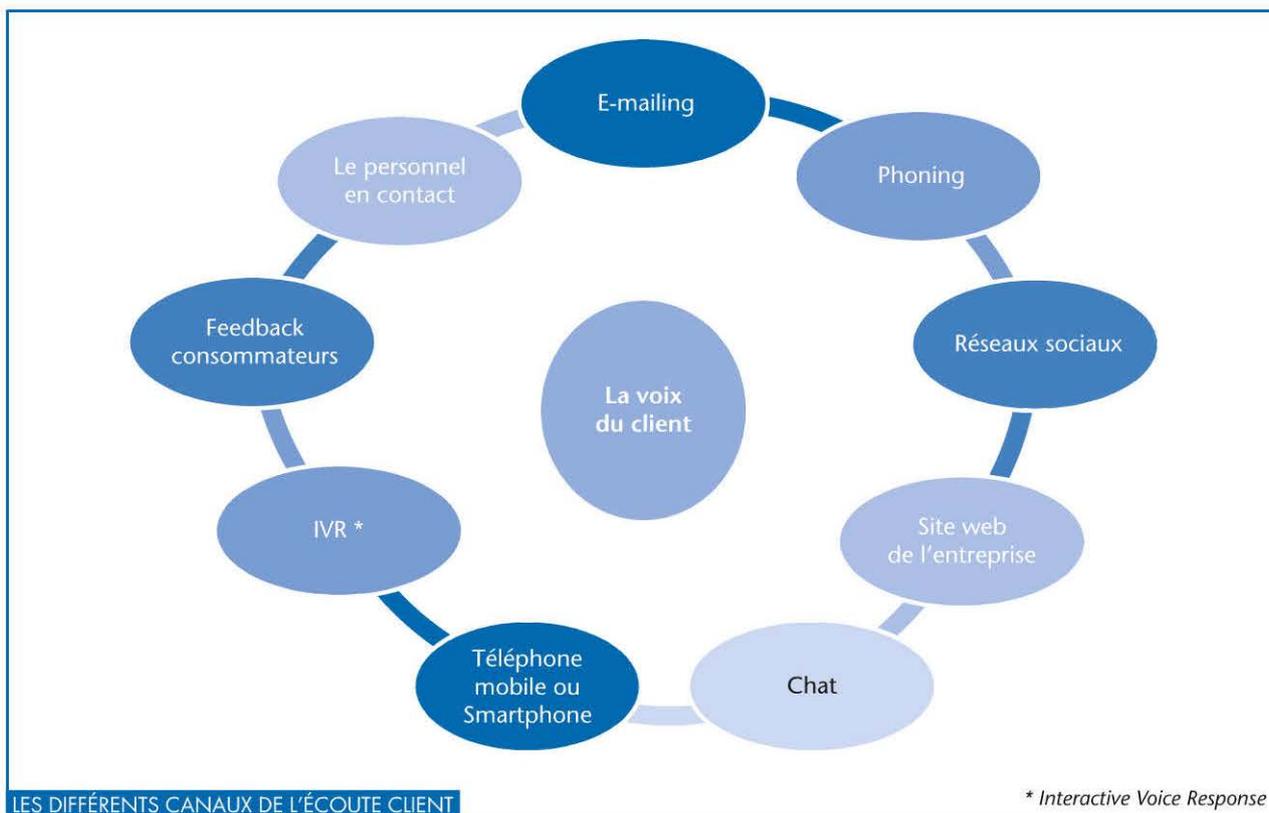
- Les études quantitatives ou qualitatives auprès des clients (exemples : études usages & attitudes, focus groupes).

(► schéma ci-contre)

De la même manière, tous les points de contact avec le client (canaux de communication ou de ventes) sont des occasions idéales pour écouter la voix du client avant, pendant et après l'achat :

- E-mailing. Exemple : envoi d'un e-mail avec un lien vers un questionnaire simple et rapide (4 à 5 questions maximum).
- Phoning.
- Site web de l'entreprise (hôtesse virtuelle, formulaire de contact). Exemple : bouton « votre avis nous intéresse ».
- Réseaux sociaux.
- Téléphone mobile ou smartphone. Exemple : mini-questionnaire envoyé par SMS ou e-mail après un contact pour évaluer la satisfaction.
- Personnel en contact : point de vente (vendeur, caissière, conseiller), SAV, équipes de maintenance.
- IVR (*interactive voice response* ou service vocal automatique). Exemple : questionnaire oral avec réponses vocales.

Selon la nature de l'outil utilisé, le traitement sera quantitatif et/ou qualitatif.



→ Cas pratique

Afin d'améliorer le service et l'expérience en ligne, cette entreprise du secteur assurances a mis en place une écoute client en ligne.

- Services étudiés : le service de souscription, modification ou résiliation de contrat en ligne ; le suivi en ligne des sinistres.
- Dispositif mis en place : création d'un bouton permanent « réagissez » accessible à tout moment sur toutes les pages de l'espace client avec accès à un questionnaire simple (avec note d'évaluation de 0 à 10) et offrant la possibilité de laisser un commentaire libre.
- Résultats après deux périodes d'écoutes (130 jours au total) : 3 485 participations et réponses aux questionnaires ; 820 commentaires libres.

Cette écoute client a permis de mesurer la satisfaction des clients ainsi que les points d'insatisfaction et donc les axes d'amélioration du service en ligne. Ceux-ci portent essentiellement sur la recherche d'informations sur le site (informations personnelles ou sur les tarifs) et sur la difficulté d'imprimer les justificatifs ou contrats en ligne. (Cas réel proposé par G. Feniger. PDG de Ramses Ecoute Client)

POURQUOI FAIRE DE L'ÉCOUTE CLIENT ?

Les clients d'une entreprise constituant à la fois sa raison d'être et son avenir, il est primordial de bien les connaître, de les satisfaire et de s'assurer de leur fidélité. Dans ce cadre, l'écoute client apparaît comme un outil essentiel et stratégique car il permet de :

- Mesurer la satisfaction du client et son évolution dans le temps.
- Identifier les points d'insatisfaction, les besoins et les attentes des différentes typologies de clients.
- Comprendre le client et anticiper ses besoins. Cela permet de coller aux attentes, de personnaliser les offres et se différencier de la concurrence.
- Améliorer la qualité de service et les prestations à chaque point de contact.
- Mobiliser les équipes internes autour d'un projet commun et central « la satisfaction client ».
- Renforcer les liens de proximité et la fidélité des clients. Par des échanges réguliers, la prise en compte de son avis, les remerciements, le client se sent valorisé, reconnu et en confiance. Sur ces bases, la fidélité se développe.

La conséquence de tous ces points est bien sûr l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise.



CONSEIL

Dans une démarche d'écoute client, il est important de considérer tous les points de contact entre l'entreprise et les clients. Il y a bien sûr tous les points de contact virtuels via Internet notamment (site entreprise ou réseaux sociaux, e-mailing), mais il ne faut pas oublier tous les points de contact physiques :

- force de vente, vendeur, caissière, standardiste ;
- personnel du SAV, de la hotline, du service résiliation ;
- personnel de la maintenance, formation.

METTRE EN PLACE L'ÉCOUTE CLIENT

Pour s'assurer de la connaissance et de la prise en compte de la voix du client, il est important de mettre en place un dispositif rigoureux d'écoute mais aussi d'exploitation des données récoltées. Voici la démarche à suivre :

1. Définir les objectifs de l'écoute. La mesure de la satisfaction client ainsi que la connaissance des points d'insatisfaction sont souvent les principaux objectifs de l'écoute client. Plus largement, on cherche à connaître les attentes, les besoins afin de créer ou d'optimiser les offres de l'entreprise.
2. Définir les cibles de l'écoute. Cette étape est importante car il est particulièrement important de ne pas oublier les cibles stratégiques comme les leaders d'opinion ou les prescripteurs. On accordera une attention particulière aussi aux clients infidèles, aux mécontents et aux prospects.
3. Identifier pour chaque cible, les points de contact privilégiés (Internet, point de vente...).
4. Définir les outils et la régularité d'écoute pour chaque point de contact. Qu'ils soient virtuels ou réels (le personnel en contact par exemple), il est important de bien formaliser toutes les informations à recueillir (questionnaire ou briefing). Selon les objectifs de l'écoute, on va mettre en place un système continu et automatique de collecte d'informations. Il existe de nombreuses plateformes d'écoute client capable d'orchestrer la col-

lecte et la synthèse de plusieurs sources d'écoute en parallèle.

- 5. Écouter, bien sûr.
- 6. Exploiter les résultats. Cette étape est primordiale, car elle permet de traduire concrètement les voix des clients en actions opérationnelles pour l'entreprise : intégration des attentes, innovation ou amélioration produit, actions correctrices.
- 7. Dresser un bilan régulier et optimiser la démarche le cas échéant. Le client et les outils de communication évoluant très rapidement, il faut veiller régulièrement à la pertinence du dispositif mis en place.

Quel que soit l'outil d'écoute utilisé, il est important de respecter le client : demander sa permission, l'informer, garantir la confidentialité des données, le remercier...



POUR RÉSUMER

- L'écoute client est un outil stratégique pour renforcer la connaissance client, le pilotage de sa satisfaction ainsi que la relation de proximité qui sont sources de fidélité.
- Les canaux de l'écoute client passent par le personnel en contact (vendeur, caissière, SAV) et des outils tels que le phoning, l'e-mailing, les médias sociaux.
- Les 7 étapes pour réussir la mise en place et l'exploitation de l'écoute clients sont :
 1. Définir les objectifs de l'écoute.
 2. Définir les cibles de l'écoute.
 3. Identifier les points de contact privilégiés pour chaque cible.
 4. Définir les outils et la régularité de l'écoute.
 5. Écouter.
 6. Synthétiser et exploiter les résultats.
 7. Dresser un bilan régulier et optimiser le dispositif.

► fiche 39

Le C to B ou l'innovation participative

► fiche 59

Le parcours d'achat

POUR ALLER PLUS LOIN

G. Feniger, *L'approche multicanal de l'écoute client*, Livre Blanc Ramses Ecoute Clients, 2011

Module 3

PLANS MARKETING, BUDGET ET PILOTAGE

La réalisation du plan marketing est une étape clé dans le process budgétaire annuel de l'entreprise. C'est un outil fondamental qui permet d'apporter vision et cohérence à l'entreprise. C'est également un outil de validation des options et orientations proposées. Enfin c'est un guide pour les équipes impliquées dans sa mise en œuvre et son pilotage.

Il n'y a pas un plan marketing mais des plans marketing ! Le plan marketing stratégique apporte une vision à moyen et long terme ; le business plan reprend les éléments principaux en termes de budget, de compte d'exploitation ; le plan marketing opérationnel propose le plan d'actions ; le plan relationnel est orienté client ; le plan d'action commercial est la traduction commerciale du plan marketing opérationnel. Vous trouverez dans ce module tous les outils et conseils nécessaires à la réalisation des différents plans marketing avec des focus particuliers sur les points importants que sont : la réalisation des prévisions de vente ou la définition du budget, des outils de pilotage et des KPI.

Fiche 20	Le plan marketing	83
Fiche 21	Les objectifs du plan marketing	87
Fiche 22	Business models et business plans	91
Fiche 23	Le plan marketing opérationnel	94
Fiche 24	Le plan marketing relationnel	97
Fiche 25	Du plan marketing au plan d'action commercial	100
Fiche 26	Les prévisions de vente	103
Fiche 27	Le budget marketing opérationnel	107
Fiche 28	Les KPI et les tableaux de bord	110

Réalisé une fois par an par les équipes marketing dans le cadre du processus budgétaire annuel de l'entreprise, le plan marketing reprend les étapes clés de la démarche marketing : l'audit de la situation et sa formalisation dans le diagnostic marketing, la stratégie marketing où l'on va retrouver les principales orientations stratégiques et enfin la mise en œuvre au travers du plan d'actions.

À QUOI SERT UN PLAN MARKETING ?

Le plan marketing est un outil essentiel pour tout marketeur. Au-delà de son rôle de formalisation de la stratégie et du plan d'actions marketing, il permet :

- D'exprimer de manière claire et cohérente les options stratégiques retenues en s'appuyant sur une analyse complète de la situation.
- De valider les orientations stratégiques et le plan d'actions avec le comité de direction de l'entreprise. Document synthétique et visuel très utilisé pour présenter de manière orale le plan, il facilite l'argumentation et les échanges.
- Le partage et la coordination des équipes marketing et commerciales impliquées dans la mise en œuvre. Une fois validé, il guide et sert de base à l'implémentation opérationnelle.
- Le pilotage opérationnel des actions proposées.

C'est la mémoire de l'entreprise. On s'y réfère d'une année à l'autre dans un but d'amélioration continue. Il permet également aux nouveaux employés de se mettre rapidement au courant (► [schéma page suivante](#)).

LE CONTENU DU PLAN MARKETING

Le plan marketing contient principalement cinq parties.

Le résumé managérial

Réalisé en dernier, le résumé managérial permet aux managers, souvent trop pressés, de se faire

rapidement une idée des enjeux et des décisions à prendre. Il fait au maximum deux pages et contient les informations suivantes :

- les enjeux du plan marketing ;
- les principaux faits marquants de la période écoulée et à venir (concurrence, réglementation) ;
- les principaux points de recommandation en termes de stratégie et de plan d'actions ;
- les chiffres clés du compte d'exploitation, du budget marketing ;
- les étapes suivantes (calendrier de décisions, implications).



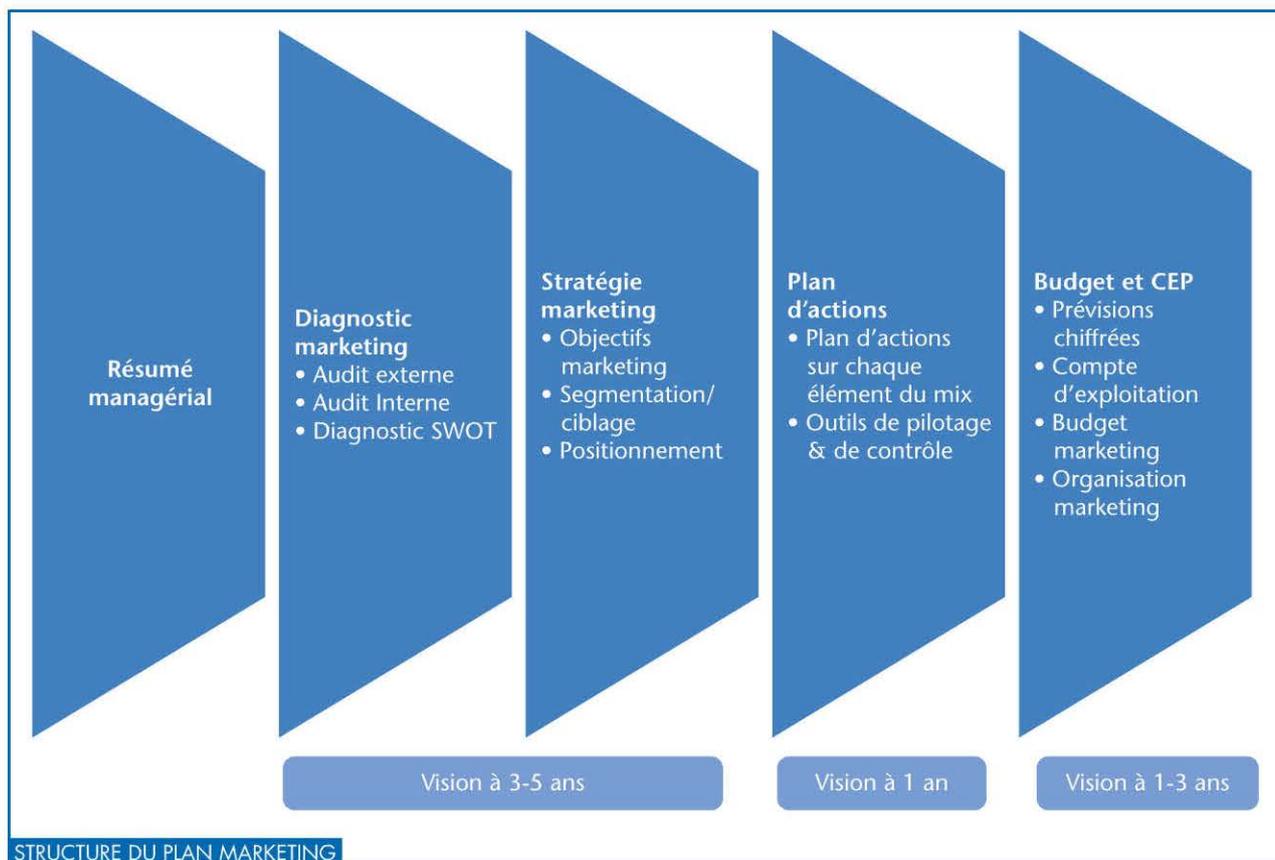
CONSEIL

Pour être compris et partagé, le plan marketing doit être très visuel et agréable à lire. Pour cela, il est important de :

- Définir un format standard aux couleurs de l'entreprise que chaque chef de produit pourra utiliser pour développer son plan.
- Faire figurer un maximum d'éléments visuels et synthétiques de type tableau, diagramme, matrice (matrice SWOT, BCG, cinq forces de Porter, mapping de positionnement).
- Limiter le texte à l'essentiel et le formuler de manière synthétique. Citer le plus possible les sources des informations mentionnées.

Le diagnostic marketing

On présente de manière détaillée, factuelle et synthétique les principaux éléments de l'audit



externe et de l'audit interne. On s'attache à faire ressortir l'essentiel de manière très condensée et visuelle :

- Pour l'audit externe :
 - une page récapitulative des éléments marquants de l'environnement. Par exemple, reprendre l'analyse PESTEL sous forme de schéma ;
 - pour la concurrence, un tableau récapitulatif des points clés sur les acteurs principaux du marché. Si cela est opportun, une analyse des cinq forces de Porter.
- Pour l'audit interne :
 - la matrice BCG et/ou RCA ;
 - une analyse du mix-marketing avec forces et faiblesses.

La synthèse de l'audit marketing est visualisée dans la matrice SWOT qu'il faut présenter de manière très synthétique : cinq informations maximales par cases, hiérarchisées et validées (sourcées) sur une page.

La stratégie marketing

La stratégie marketing présentée dans cette partie doit absolument découler de la stratégie et des objectifs globaux de l'entreprise, ou de la business unit, ainsi que des principales conclusions de la matrice SWOT.

Cette partie est constituée des points suivants :

- rappel de la stratégie et des objectifs globaux de l'entreprise ;
- choix et orientations stratégiques au regard des résultats de la matrice SWOT ;

- objectif(s) marketing à trois ans et déclinaison à un an ;
- segmentation du marché et choix de cibles ;
- positionnement ;
- stratégie de mix-marketing/principaux axes.

Il est important de présenter les objectifs marketing de manière très visuelle (avec la méthode en cascade, par exemple) ou le positionnement sous forme de mapping qui intègre la concurrence.

Le plan d'actions

À horizon d'un an, le plan d'actions se décline pour chacun des éléments du mix-marketing : un plan produit ou services, un plan prix, un plan distribution, un plan communication et un plan personnel.

Il est là aussi important de rester très concis et visuel. On présentera donc chaque plan sous forme d'une page récapitulative comprenant les éléments suivants :

- objectif spécifique par élément du mix concerné ;

- liste et détail des actions proposées avec pour chacune : objectifs spécifiques, cibles, timing, budget, résultats escomptés/KPI.

La précision des résultats escomptés et d'indicateur de mesure KPI est primordiale, elle permet d'inscrire le plan marketing dans une logique de résultats et de retour sur investissement (ROI).

Budget marketing et compte d'exploitation prévisionnel (CEP)

C'est la partie financière du plan marketing, généralement réalisée conjointement avec le service contrôle de gestion.

Sorte de business plan marketing, il est fondamental et fait souvent l'objet de plusieurs allers-retours avant validation définitive. On prévoit également un cadrage avec une hypothèse haute et une hypothèse basse. Il est composé des éléments suivants :

- prévisions chiffrées sur trois ans ;
- compte d'exploitation prévisionnel ;



Cas pratique

Constatant le développement du marché du cloud computing, une PME du secteur informatique B to B (CA de 10 M€) souhaite développer une offre afin de multiplier son CA par cinq à horizon trois ans. Cette PME fait appel à un consultant marketing externe pour développer le plan marketing associé.

Le diagnostic confirme le développement rapide (2,8 milliards d'euros en 2012) et sur le long terme de ce marché avec déjà la présence de tous les acteurs majeurs de l'informatique. L'offre est large et importante mais s'adresse surtout aux grands comptes. L'intérêt des entreprises est indéniable avec toutefois des freins importants concernant la sécurité et la perte du contrôle des données notamment auprès des PME de moins de 500 salariés. Se dégage donc une opportunité auprès des PME qui ont des freins et des attentes spécifiques, d'autant plus que cette cible représente le core business de cette entreprise informatique.

La stratégie proposée dans le plan s'appuie sur les points suivants :

- Cible : PME de moins de 500 salariés.
- Positionnement : les solutions cloud pour PME sécurisées, flexibles et sur-mesure.
- Composantes essentielles de l'offre : offre modulable, data-center sécurisé, dépenses maîtrisées...

Le plan d'actions a pour objectif de positionner l'entreprise comme l'expert et le spécialiste des solutions informatiques pour PME et de rassurer les prospects.

Exemple d'actions : création d'un livre blanc sur le cloud pour PME, animation de conférences thématiques.

- budget marketing ;
- organisation marketing.

Le CEP a une importance capitale car il permet de valider de manière financière les hypothèses du plan et place le marketing comme contributeur de bénéfices et non comme centre de coût.



POUR RÉSUMER

- Réalisé une fois par an par les marketeurs, le plan marketing est un outil essentiel de recommandation, de validation, de partage et de pilotage de l'activité marketing.
- Il est composé de cinq parties :
 1. Le résumé managérial où figurent les principales informations, faits marquants et recommandations du plan.
 2. Le diagnostic marketing, composé d'une synthèse des audits externe et interne ainsi que de la matrice SWOT.
 3. La stratégie marketing, reprenant l'objectif marketing, la segmentation/ciblage et le positionnement.
 4. Le plan d'actions marketing décliné sur chacun des éléments du mix-marketing ainsi que les outils de pilotage et de suivi.
 5. Le budget et le CEP incluant le budget marketing, le compte d'exploitation prévisionnel et l'organisation marketing

► fiche 2

L'analyse SWOT

► fiche 6

Le positionnement

► fiche 8

Les matrices d'analyse de portefeuille

► fiche 17

Les cinq forces de Porter

► fiche 18

L'analyse PESTEL

► fiche 22

Business models et business plans

► fiche 23

Le plan marketing opérationnel

► fiche 27

Le budget marketing opérationnel

► fiche 28

Les KPI et les tableaux de bord

POUR ALLER PLUS LOIN

- Le blog de la stratégie marketing : www.marketing-strategie.fr
- N. Van Laethem et L. Body, *Le plan marketing*, Dunod, 2008, 2^e éd.

La fixation d'objectifs n'est pas une spécificité du marketing : dans tous les services et pour tous les projets, il est important de définir le cadre et les résultats souhaités. C'est le point de départ de toute mission, projet ou action qu'il soit d'un registre stratégique ou opérationnel et à un horizon long, moyen ou court terme.

POURQUOI FIXER DES OBJECTIFS ?

Fixer des objectifs est une étape cruciale dans la réalisation du plan marketing :

- Cela donne une direction au marketing en définissant le but, le résultat à atteindre en prenant soin d'assurer une cohérence totale avec les objectifs et la stratégie de l'entreprise.
- C'est le point de départ pour la définition de la stratégie marketing à moyen et long terme ainsi que son application à court terme (un an) au travers du plan d'action opérationnel.
- La fixation d'un objectif donne un sens et une direction aux équipes impliquées. Le partage et l'obtention d'un consensus permettent une meilleure synergie et efficacité dans la mise en œuvre.
- C'est un excellent outil de pilotage pour les marketeurs car il permet, d'une part, le suivi de la mise en œuvre de manière précise et proactive afin d'apporter des mesures correctives si nécessaire et, d'autre part de mesurer les résultats et le retour sur investissement (ROI) des programmes mis en place.



CONSEIL

Dans le processus de fixation des objectifs marketing et commerciaux, il est important d'impliquer à la fois les équipes marketing en charge de la mise en œuvre afin de donner du sens à la mission de chacun, mais également le service contrôle de gestion qui pourra vous aider dans l'évaluation du ROI et de la contribution de chaque action.

On évalue ainsi le bénéfice ou la contribution pour l'entreprise. Et par là même, on fait passer le marketing d'un centre de coût (budget marketing) à un marketing centre de profit, contributeur, orienté résultats et soucieux de la performance de ces actions.

COMMENT FIXER LES OBJECTIFS ?

La définition de l'objectif marketing doit être cohérente avec la stratégie de l'entreprise mais également être pertinente au regard du marché (évolution, tendances), de l'environnement et des atouts et faiblesses de l'entreprise. Il est donc fondamental d'intégrer les résultats de l'analyse de la matrice SWOT.

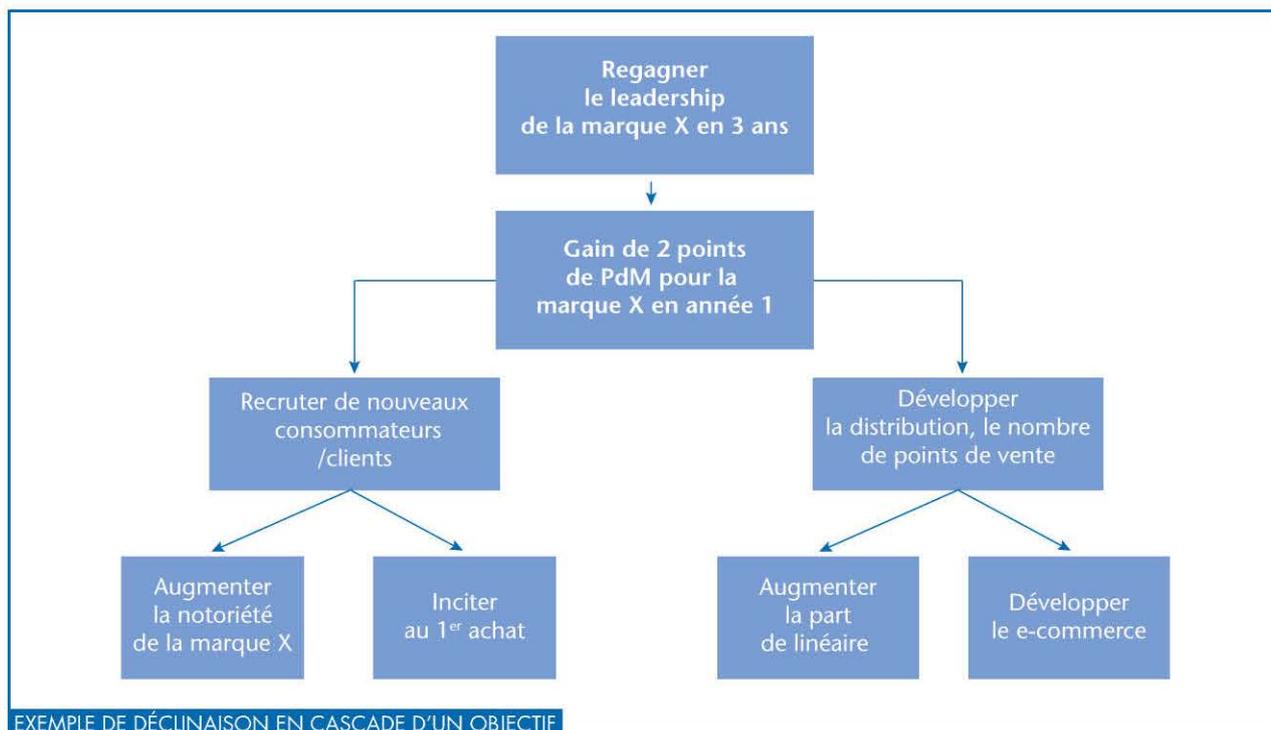
On décline ensuite cet objectif dans le temps (de un à trois ans) et en sous-objectifs, et ainsi de suite : c'est une démarche en cascade. On arrive ainsi à assurer une cohérence globale entre la vision de l'entreprise, la stratégie marketing et les actions concrètes du plan marketing.

Il est important d'associer à chaque objectif un indicateur de mesure de résultats afin de pouvoir piloter sa réalisation et son ROI (► [schéma page suivante](#)).

LES DIFFÉRENTS OBJECTIFS MARKETING

Les objectifs marketing peuvent être de registres différents en fonction des enjeux principaux de l'entreprise :

- Volume, chiffre d'affaire, part de marché.
Exemple : augmenter le CA de 5 % en 2016 ; gagner 3 points de part de marché en 2 ans.



Sous-objectifs associés : augmenter notre présence auprès des grossistes ; augmenter notre taux de vente sous promotion de 10 % ; recruter de nouveaux clients.

- Pénétration : marché, cible, circuit de distribution, zone géographique. Exemple : gagner 10 points de pénétration auprès des adolescents. Sous-objectifs associés : améliorer notre

image de marque ; susciter l'essai et l'adoption ; développer les ventes sur Internet.

- Rentabilité, car le marketing a une responsabilité financière. Exemple : augmenter la rentabilité de 5 % à horizon 2 ans. Sous-objectifs associés : rationaliser notre portefeuille d'offres ; augmenter les prix de la gamme x ; diminuer le taux de vente sous promotion.

→ Cas pratique

Sur des marchés très concurrentiels où les offres sont similaires, banalisées et bataillées en termes de prix, les objectifs marketing peuvent être de deux types : recréer de la différenciation et de la préférence de marque sur le core business ; créer ou développer des relais de croissance (nouveaux marchés ou nouvelles offres). Ainsi, afin de se différencier de la concurrence et de rajeunir la marque, Danone, le leader français des produits frais, a lancé en 2012 un nouveau pot de yaourt (base arrondie, logo Danone en bas, couleur spécifique par gamme). Danone a également lancé un nouveau yaourt grec.

Sur un marché porteur où l'entreprise n'est pas leader mais possède une offre attractive et différenciée, si elle est ambitieuse et dispose de moyens financiers importants, l'objectif marketing pourra être de devenir le leader du marché. Il faut noter que pour doubler un leader, le challenger doit redoubler d'efforts avec un investissement trois fois supérieur à celui du leader. Par exemple, Samsung, ex-challenger du marché derrière Apple, est désormais un acteur majeur, voire le leader sur certains marchés des smartphones et tablettes.

- Qualitatif : notoriété, image de marque, satisfaction client. Exemple : renforcer mon image de marque sur les items de qualité perçue, proximité, sécurité. Sous-objectifs associés : développer la relation et la proximité client ; obtenir une notoriété spontanée de 80 % ; communiquer sur les certifications ISO et les enquêtes de satisfaction clients (taux de satisfaction clients).

Afin de valider la pertinence d'un objectif, celui-ci doit être SMART : spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et inscrit dans un timing. L'objectif SMART est beaucoup utilisé dans les entreprises aussi bien comme outil de management des équipes (définition d'objectifs indivi-

duels annuels) que de l'activité (par projet, par exemple).

Dans le cadre de la réalisation du plan marketing annuel, il est conseillé de toujours travailler sur deux hypothèses dans la définition des objectifs marketing, une hypothèse haute et une hypothèse basse. L'hypothèse haute sera une hypothèse ambitieuse (mais cependant réaliste), celle que vous allez soutenir et défendre dans le cadre de la validation de votre plan. L'hypothèse basse est celle que vous allez construire sur la base d'aléas, de risques que vous avez identifiés ou pas dans le diagnostic. Cette approche permet d'anticiper d'éventuels coupures budgétaires, d'être proactif tout en préservant les actions et programmes qui vous paraissent essentiels.

Construction d'un objectif SMART

Spécifique	C'est-à-dire relatif à une action ou une personne identifiée et précise Ex. : « Augmenter la part de marché », on ne sait pas de quel produit ou marché on parle « Augmenter la part de marché de la marque X », devient spécifique
Mesurable	C'est-à-dire associé à un indicateur que l'on peut chiffrer et mesurer Ex. : « Augmenter la part de marché de la marque X » n'est pas mesurable car on ne sait pas de combien il faut augmenter la part de marché « Augmenter la part de marché de la marque X de 4 points » est mesurable car on connaît le gain à réaliser Attention, dans cet exemple, il est impératif de pouvoir mesurer la part de marché. Si ce n'est pas le cas, il faut choisir un autre indicateur, comme le chiffre d'affaires
Atteignable	Il faut trouver le juste milieu entre ambition et accessibilité en définissant par exemple des étapes Ex. : « Augmenter la part de marché de la marque X de 4 points d'ici 2 ans soit 2 points par an »
Réaliste	Les moyens que je dois mettre en œuvre pour atteindre l'objectif. Ces moyens peuvent être humains, financiers mais aussi organisationnels. Le plan marketing opérationnel reprend l'ensemble des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs marketing opérationnels Ex. : pour augmenter de 2 points la part de marché de la marque X en 1 an, il va falloir par exemple : – Renforcer et former la force de vente (recruter 3 commerciaux) – Développer une action promotionnelle agressive (Y K€) – Faire une campagne de communication (Z M€)
Timing	C'est-à-dire définir une échéance ou une période pour la réalisation de l'objectif Ex. : « Augmenter la part de marché de la marque X de 4 points d'ici fin 2017 »



POUR RÉSUMER

Pour définir un objectif marketing, il faut respecter cinq étapes :

1. Partir de la stratégie de l'entreprise et intégrer les principaux résultats/faits marquants de la matrice SWOT afin d'assurer de la cohérence dans le choix.
2. Définir un objectif général à horizon 3 ans et le décliner en sous-objectifs annuels. On assure ainsi cohérence et pertinence de la stratégie marketing avec sa déclinaison opérationnelle dans le plan d'actions.
3. Valider la pertinence de vos objectifs grâce à l'outil SMART.
4. Les partager avec les équipes marketing & commerciales impliquées.
5. Anticiper le suivi et le pilotage en définissant des indicateurs, des tableaux de bord et, avec le service contrôle de gestion, un compte d'exploitation.

► fiche 26

Les prévisions de vente

► fiche 28

Les KPI et les tableaux de bord

POUR ALLER PLUS LOIN

- J. Bojin, J.M. Schoettl, *L'essentiel de la stratégie*, Eyrolles, 2012
- N. Van Laethem et L. Body, *Le plan marketing*, Dunod, 2008, 2^e éd.

Développé avec l'avènement de l'ère Internet, le concept de business model a longtemps été associé aux entreprises liées aux technologies de l'information. S'il est désormais clairement positionné dans le monde plus global des affaires, le business model définit le fonctionnement d'une entreprise et répond à la question que des entrepreneurs et des investisseurs sont susceptibles de poser : « Comment comptez-vous générer des revenus ? »

LES BUSINESS MODELS

Nous pourrions définir le business model comme les choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus. Ce n'est ni un modèle de vente, ni un modèle de distribution, ni un principe de tarification, ni une vision des partenariats... mais il a le plus souvent des impacts sur tous ces éléments du mix. Le business model d'une entreprise oriente la définition de son métier, de son savoir-faire, et de ses dimensions en termes d'organisation, de marketing, de commercial, de gestion financière. Il constitue en quelque sorte le concept de l'activité.

Prenons un exemple d'activité que nous allons simplifier à l'extrême : les chaussures en cuir.

- En amont, un producteur de cuir. Il produit les peaux et les vend. Son modèle : la production et la vente.
- Le fabricant de chaussures achète des peaux, fabrique des chaussures et les vend à un re-

vendeur. Son modèle : l'achat, la transformation et la vente.

- Le revendeur assure la visibilité et la commercialisation des chaussures. Son modèle : l'achat et la revente.

Nous avons fait là le tour des modèles classiques : production, transformation, achat, vente, revente, que nous pouvons découper ou intégrer à l'extrême. Mais il existe d'autres modèles, répondant à d'autres logiques.

Le positionnement dans la chaîne de valeur

Le principe : remettre à plat les fonctions que l'entreprise va (ou non) assurer. L'entreprise peut décider de prendre en charge des fonctions qui ne font habituellement pas partie de son périmètre, ou à l'inverse de se décharger d'une partie importante de son métier. À titre d'exemple, nombre de marques d'ampoules ne possèdent aucune usine. Un club de vacances ne détient en propre aucune de ses infrastructures hôtelières.



Cas pratique

Créée par deux missionnaires néerlandais, l'association Max Havelaar labellise 3 000 produits équitables en France, selon des critères éthiques précis : interdiction du travail des enfants, de l'utilisation de produits dangereux, salaire correct, respect de l'environnement.

Le label Fairtrade/Max Havelaar garantit aux acheteurs la qualité de ce qu'ils achètent, et aux exploitants, une juste rémunération de leur production, protégée des fluctuations du marché, ainsi qu'une prime collective de développement. Au total, 80 millions de consommateurs dans 40 pays achètent ces articles labellisés, produits par 750 coopératives, dans 60 pays.

Fairtrade/Max Havelaar est cogéré par les représentants des producteurs, par des associations de commerce équitable, par des ONG et par des acteurs économiques.

Un grand constructeur de matériel informatique sous-traite l'intégralité de sa recherche et de son développement. À l'inverse, une part significative des revenus de LG provient de la vente de brevets à ses concurrents.

Les ressources périphériques

Le principe : identifier une activité qui ne se situe pas dans le cœur de métier et qui est susceptible de générer des revenus. Prenons l'exemple d'un site Internet dont le métier est d'apporter des affaires aux banques dans le domaine du prêt immobilier. Sa promesse : vous voulez obtenir le meilleur prêt, nous allons vous le procurer. Les équipes intègrent les spécificités des clients et obtiennent accords et conditions auprès des banques, qui les rémunèrent par une commission d'apporteur d'affaires. Un des effets périphériques de l'activité est de recueillir les coordonnées détaillées de personnes ayant l'intention de déménager. La base de données ainsi constituée est louée à des annonceurs qui souhaitent intervenir en amont du projet : promoteurs immobiliers, fournisseurs d'énergies, acteurs de l'aménagement de la maison. Cette activité a permis d'augmenter le résultat net de manière très significative.

Dans ce registre, l'optimisation de l'espace et du temps peut être source de nouveaux modèles : monétiser auprès de publicitaires le verso d'un ticket de caisse ou l'espace d'un immeuble en travaux, utiliser un palais des congrès déserté l'été pour des universités d'été...

Une marque forte, un positionnement différencié peuvent procurer des revenus dérivés. Ferrari perçoit des sommes considérables en autorisant des fabricants de lunettes, de montres, de textile, de bagagerie à utiliser son mythique logo.

Les associations et dissociations

Le principe : attirer un client avec un produit à des conditions très avantageuses, pour alimenter une autre activité génératrice de revenus répétitifs. Les exemples sont légion : l'imprimante et ses cartouches d'encre, l'ascenseur et sa maintenance, la machine à café et sa dosette... À l'inverse, la dissociation part du postulat que le produit va être commercialisé en sous-ensembles. Un magazine va faire payer sur Internet l'accès à un dossier ou un article donné, plutôt que l'intégralité du numéro. Une chaîne de télévision va promouvoir le *pay per view* plutôt que l'abonnement.

La multiplication des sources

Le principe : déplacer le cœur du savoir-faire dans un autre univers. Exemple : un distributeur de produits culturels a naturellement développé une expertise dans la gestion de produits complexes tels que livres, CD, DVD. Il va proposer à une enseigne d'hypermarchés de prendre le rayon en concession dans ses points de vente : aménagement de l'espace, approvisionnement, gestion des stocks, des ventes, des services, mise à disposition de personnel compétent.

LE BUSINESS PLAN

Le business plan est alimenté par le business model – il vient donc systématiquement en aval de sa définition – et va s'attacher à en valoriser les composantes financières et prospectives, dans une optique de conviction auprès des investisseurs. Il porte sur une opération exceptionnelle et adopte une vision à moyen et long terme.

Le business plan à usage externe est le plus souvent un document de levée de capitaux. Il s'adresse aux investisseurs ou aux apporteurs de

→ Cas pratique

Voici quelques exemples de business models non classiques :

- Mobilier urbain : le fabricant négocie avec la commune pour installer gratuitement des abribus, bancs publics, plans de ville, aménagements, etc. En contrepartie, la commune accepte l'apposition de publicités qui génèrent, pour le fabricant, du revenu auprès d'annonceurs.
- Magasins de dépôt-vente : ils offrent l'infrastructure de place de marché où convergent vendeurs et acheteurs. Les produits entrés et sortis ne leur appartiennent pas, les magasins se rémunèrent sur les transactions effectives.
- Google : l'entreprise investit des sommes considérables pour offrir des services à ses utilisateurs : moteurs de recherche, cartographie, systèmes d'exploitation, logiciels. Ces services génèrent de la fréquentation, monétisée en création de trafic et espace publicitaire (au sens large) à des annonceurs.

subventions pour les convaincre de l'intérêt du projet et les inciter à apporter des fonds.

Le business plan à usage interne a pour objectif d'obtenir l'accord du comité d'investissement, du groupe ou de la personne autorisée à donner son accord au projet. Il présente la réflexion stratégique qui conduit à la proposition du projet, ainsi que les hypothèses et prévisions financières.

Les qualités d'un bon business plan sont les suivantes :

- Démontrer le réalisme et la cohérence des hypothèses d'activité (taille du marché, ventes, marges) retenues. Trouver des données de référence.
- Mettre en avant les atouts de l'entreprise pour la réussite de son projet.
- Décrire des plans d'action concrets et cadencés dans le temps pour démontrer la maîtrise du projet par ses initiateurs.

- Ne pas masquer les principales faiblesses, dans un souci de crédibilité.
- Anticiper les questions que se poseront les destinataires du business plan et apporter des réponses.



POUR RÉSUMER

- Définir le business model incite à jeter un regard complètement ouvert sur le projet d'activité, à sortir des évidences, à travailler de manière approfondie toutes les alternatives qui se présentent en matière de sources de revenus ou de manière de répartir la valeur.
- Il inspire le business plan, dont l'objectif est de démontrer, en interne ou auprès de financeurs, que le projet est solide et qu'il constitue une alternative d'investissement à privilégier, avec une vision moyen et long terme.

► fiche 20

Le plan marketing

► fiche 23

Le plan marketing opérationnel

POUR ALLER PLUS LOIN

- H. Chesbrough, R.S. Rosebloom, *The role of the business models in capturing value from innovation*, Working paper, Harvard Business School, 2002, p. 1-2
- X. Lecocq, B. Demil, V. Wargnier, « Le business model, un outil d'analyse stratégique », *L'Expansion Management Review*, 123, 2006
- J.-L. Lequeux, Melissa Saadoun, *Quel business model pour mon entreprise ?*, Eyrolles, 2008

Si le plan marketing formalise les objectifs de l'entreprise à un et trois ans et contient des informations stratégiques, le plan marketing opérationnel (PMO) a une vision à plus court terme. Il synthétise les actions de l'année à venir, ventilées mensuellement ou trimestriellement.

POURQUOI METTRE EN PLACE UN PMO ?

Le PMO présente de nombreux avantages pour le marketeur et son contenu concerne principalement les éléments du mix marketing.

C'est un outil de prévision et d'anticipation : établir un rétroplanning, des plans d'actions, un budget prévisionnel permet de répartir les actions dans le temps et de détecter d'éventuels risques de dérapage, notamment au niveau de la charge de travail.

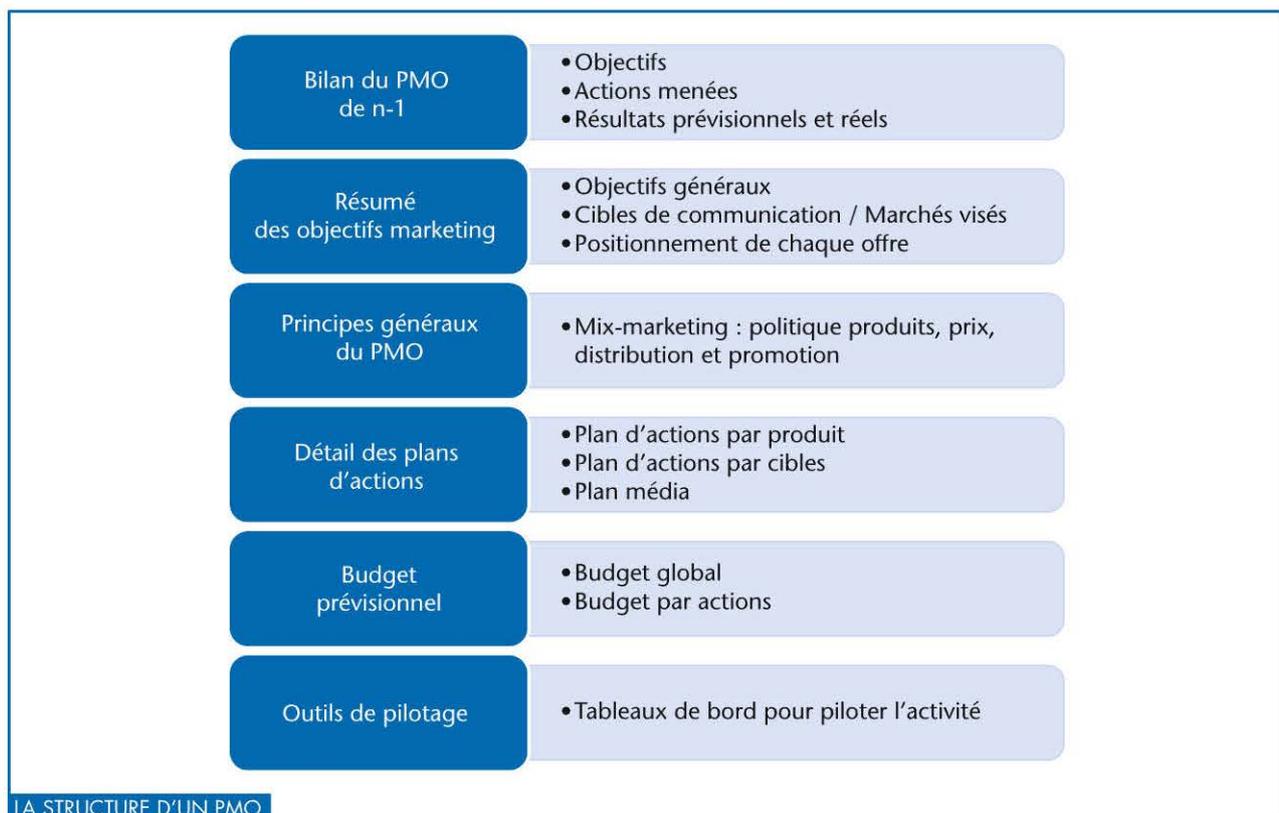
C'est aussi un instrument de coordination et de communication entre tous les services de l'en-

treprise. Le marketeur identifie les services internes et prestataires externes impactés pour chaque action marketing et décide d'une stratégie de mobilisation de tous ces intervenants. Cela peut se traduire par des fixations d'échéances, de réunions régulières, des outils de communication en interne...

La plupart du temps, la direction commerciale s'inspire du PMO pour construire son plan d'action commercial (PAC).

STRUCTURER LE PMO

Le schéma ci-dessous en détaille la structure.



LA STRUCTURE D'UN PMO

Ce document nécessite de respecter un certain nombre d'étapes.

Le bilan du PMO de $n - 1$

Il s'agit d'effectuer un bilan synthétique des principales actions de l'année écoulée, sans s'étendre trop longuement sur le sujet. Cela permet de justifier la poursuite ou l'abandon d'une action marketing pour l'année future.

Les objectifs marketing

Ils peuvent être classés en quatre catégories :

- Les objectifs globaux de l'activité de l'entreprise : CA et volumes vendus, parts de marché, marge brute, taux de rentabilité.
- Les clients finaux : nombre de nouveaux acheteurs, taux de fidélité, quantités achetées, types de produits consommés, sommes dépensées, fréquence d'achat.
- Les distributeurs, dans le cadre où l'entreprise passe par des intermédiaires : CA, volumes vendus et rentabilité par canal de distribution, taux de présence des produits.
- Le mix-communication : notoriété et image.

Les principes généraux du PMO

Dans cette partie du PMO, les grandes orientations liées au mix marketing sont énoncées par exemple le lancement de nouveaux produits ou services, l'amélioration de produits existants, ou l'arrêt pur et simple d'une référence.

Les grands axes de la politique du prix sont fixés : changements à la hausse ou à la baisse, politique de rabais, prix conseillés par circuits de distribution... Concernant la distribution, le marketeur peut par exemple recommander le référencement chez un nouveau partenaire ou encore le désengagement dans un canal de vente existant.

Enfin, il présente les grands axes liés au mix-communication.

Le détail des plans d'actions

La plupart du temps, on utilise des outils synthétiques sous forme de tableaux qui permettent de positionner mois par mois les actions marketing (l'utilisation d'un diagramme de Gantt est recommandée).

Différents plans d'actions peuvent être présentés : par gamme de produits, par canal de vente, par cible de communication ou encore par technique de communication.



CONSEIL

Identifiez et choisissez parmi tous les plans d'actions ceux qui sont les plus pertinents pour votre activité. Selon la gamme de produits vendus (courte ou longue), la typologie de clients, les moyens de communication disponibles budgétairement, certains trouvent ou non leur raison d'exister.

Le budget prévisionnel

Ensuite, le marketeur présente son budget prévisionnel pour l'année à venir. Pour cela, il a préalablement évalué le plus précisément possible tous les postes budgétaires grâce aux devis de prestataires externes ou en s'inspirant des dépenses des années passées.

Les outils de pilotage

Une étude réalisée par Teradata en 2013 révèle que deux tiers des responsables marketing affirment manquer de données métriques simples pour analyser leurs opérations marketing. Pour 23 % d'entre eux, mesurer le ROI d'une campagne s'avère même impossible.

D'où l'importance de réfléchir aux outils qui vont assurer le suivi de son activité marketing

(quotidiennement, hebdomadairement ou mensuellement). En général, ces tableaux de bord sont élaborés en concertation avec les équipes en interne. Cela permet une homogénéisation, par exemple quand il y a plusieurs responsables marketing au sein de l'entreprise.

Ces outils de pilotage sont importants, car au-delà du suivi des résultats, ils mesurent les écarts entre le prévisionnel et le réalisé. Suivre régulièrement son activité permet aussi de mettre en place des actions correctives en temps réel.



POUR RÉSUMER

Le plan marketing opérationnel est un document qui synthétise toutes les actions marketing de l'année à venir. C'est un outil de prévision, de planification, de coordination et de partage en interne. Le PMO est structuré de la manière suivante :

- bilan du PMO de $n-1$;
- annonce des objectifs marketing de l'année ;
- actions liées au mix-marketing ;
- détail des plans d'actions ;
- budget prévisionnel ;
- présentation des outils de pilotage.

► fiche 20

Le plan marketing

► fiche 25

Du plan marketing au plan d'action commercial

► fiche 27

Le budget marketing opérationnel

► fiche 28

Les KPI et les tableaux de bord

POUR ALLER PLUS LOIN

- Téléchargements gratuits de diagrammes de Gantt sur : www.01net.com ou www.commentcamarche.net
- G. Bonnafoux, C. Billon, *L'essentiel du plan marketing opérationnel*, Eyrolles, 2013

L'évolution du marketing direct vers le marketing relationnel a été permise par la connaissance client, les logiciels de CRM et les bases de données. Le mouvement ne tient pas pour autant à un changement technologique, mais à un nouveau système de valeur instauré entre l'entreprise et le client. Le marketing relationnel accompagne le passage de la société de consommation à la société des consommateurs, de la transaction anonyme à la mise en place d'une relation interactive et sincère, inscrite dans la durée.

LA RELATION, UN AVANTAGE CONCURRENTIEL

L'objectif du marketing relationnel est d'instaurer une relation avec des clients jugés prioritaires, dans une approche mutuellement bénéfique. Il s'agit de gérer un des actifs stratégiques : la clientèle, auprès de qui la qualité de la relation devient un avantage concurrentiel, au même titre que la marque, les supériorités produit ou le niveau de service.

Comme en marketing direct traditionnel, le marketing relationnel met en œuvre un ensemble de médias pour interagir avec le client pour obtenir une réponse mesurable. C'est la logique de mesure qui crée la différence : en marketing direct traditionnel, on mesure des transactions

(réponses ou achats), en marketing relationnel, on mesure la construction de la relation, avec des critères d'engagement et d'instauration du dialogue.

Dans ce contexte, le marketing relationnel n'est que la partie immergée de l'iceberg stratégique. Les entreprises qui le pratiquent font, en amont, preuve d'initiatives citoyennes qui reflètent leur engagement, au-delà de la composante de communication. Dans l'exemple du programme Danone et Vous, le cœur du programme relationnel ne réside pas dans des bons de réductions personnalisés, mais dans l'engagement de l'entreprise en termes de nutrition, de santé par l'alimentation et de développement durable. Cela s'est traduit concrètement par le recentrage



Cas pratique

Avec le consumer magazine *Danoé*, Danone a initié une démarche relationnelle dès 1995. Il a franchi un nouveau pas une dizaine d'années plus tard, en renommant le programme Danone et Vous. Ce nom met en avant le nom du groupe, bien entendu, et le « et vous » crée un lien entre l'entreprise et son public. L'ambition est de disposer d'une marque relationnelle, avec pour slogan « Faire de l'alimentation votre alliée santé ». En tissant des liens directs avec ses consommateurs, Danone veut développer un climat de confiance à l'égard de ses marques. Le programme couvre plusieurs millions de foyers. Porté par le magazine, par le site Internet dédié (danoneetvous.com) et par le guide annuel alimentation santé, qui se veut un référent sur les sujets santé essentiels, il reste assez discret sur les produits et marques Danone.

Sur les autres supports, Danone dévoile un peu de ses coulisses en montrant comment ses produits sont fabriqués. L'espace Entre Nous Conversations invite l'internaute à poser des questions, donner son avis, devenir testeur, à trouver des infos exclusives sur Danone et échanger librement avec les équipes. L'internaute peut en outre obtenir des conseils personnalisés pour l'équilibre nutritionnel de ses menus, et obtenir une série de coupons de réduction. Initialement situé sur le site, l'espace conversation a été relocalisé sur les médias sociaux, où chacun peut suivre la marque sur Facebook (l'actualité, les jeux), sur Youtube (la chaîne télé Danone, les vidéos) ou Instagram (les photos).

des domaines d'activités stratégiques, de la R&D, de la politique de développement de nouveaux produits – et bien entendu, dans la communication relationnelle.

CONSTRUIRE UN PROGRAMME RELATIONNEL

Ce programme repose sur quatre composantes :

- définir la relation ;
- créer du contenu ;
- animer la relation ;
- mettre en place les médias de l'interaction.

Définir la relation

La première étape consiste à définir les bases du dialogue. À ce stade, on va décider qui parle, à quel titre, sur quel ton et de quels sujets.

Si on prend appui sur le programme relationnel de Pampers, Village Pampers, le cœur du sujet se situe sur le registre du bébé, avec une valeur ajoutée de savoir, d'expertise et d'accompagnement. Pampers prend la parole sur des sujets tels que l'alimentation du bébé, le développement, le sommeil, les soins de la peau, la sécurité, l'apprentissage de la propreté.

Sur Pampers.com, les produits n'occupent qu'un minuscule espace : le site n'a pas vocation à promouvoir les produits, mais à démontrer l'expertise de la marque sur l'univers des bébés. La navigation est organisée en fonction des étapes de vie : grossesse, nouveau-né, bébé, tout-petit, enfant.

Créer du contenu

La mission consiste à produire le contenu éditorial qui alimente le dialogue et participe à sa fréquence. Ce contenu est organisé par l'entreprise et souvent alimenté par les utilisateurs. Il figure au sein de l'infrastructure créée par la marque.

Dans le cas de Pampers, les conseils sont dispensés sur le site et sur les médias sociaux, complétés par un programme d'e-mails types. Ces derniers sont envoyés à fréquence hebdomadaire pendant la grossesse, et mensuelle à partir de la naissance, personnalisés et documentés en fonction de l'âge de l'enfant.

Les informations sont relayées en format imprimé, avec des courriers événementiels, souvent liés à des innovations. Le magazine est

→ Cas pratique

Comment redonner envie à des femmes d'aujourd'hui, actives, dynamiques et soucieuses de leur ligne, de fabriquer du pain, des tartes et pizzas, des crêpes ? C'est le pari réussi par Farine Francine qui a su réinsuffler le goût du fait maison. Le point de départ : les valeurs de la marque qui s'inscrivent dans la simplicité, l'authenticité, la sympathie.

Au cœur du dispositif relationnel, le site Internet monamiefrancine.com dispense conseils, menus, recettes rapides et pas-à-pas pour mamans et enfants, espace personnel pour créer son livre de recettes ou sa liste de courses. L'espace recettes a été décliné dès 2009 en application iPhone, Francine devenant ainsi la première marque alimentaire sur mobile.

Le Forum du Pain, désormais sur Facebook, remporte un franc succès, avec des messages, recettes, trucs et astuces et commentaires de la communauté des amateurs de pain fait maison.

Pour Francine, le dialogue instauré sur le site et le forum permet de mieux appréhender les tendances et de se placer en amont des évolutions. Les visiteurs les plus actifs sont invités à tester les nouveaux produits et à faire part de leurs commentaires.

adressé sur une base trimestrielle, joint à un courrier personnalisé, accompagné de conseils spécifiques, de coupons de réduction d'une valeur significative, voire d'échantillons.

Animer la relation

Le contenu est conçu et développé sur une logique multicanal. Le principe pour la marque consiste d'une part à élaborer le contenu éditorial et d'autre part à inciter ses communautés à l'enrichir. L'entreprise crée des conversations, ou entre dans les conversations qui la concernent en y trouvant sa place et sa légitimité. Le marketing relationnel à l'ère des médias sociaux change de nom pour devenir le marketing conversationnel.

Pampers a questionné des milliers de mamans sur le sommeil des bébés et a invité un collectif d'artistes à partager leur vision du rêve des bébés sur le site 12heuresdereve.fr. L'opération, intitulée Sommeil en Or, a permis d'inviter de jeunes mamans blogueuses à témoigner ou à créer un film personnalisé de leur « petit bout de chou ».

Mettre en place les médias de l'interaction

La relation s'exerce sur tous les champs de la rencontre entre l'entreprise et son client. Site

Internet, médias sociaux, e-mailing, SMS, courriers, applications smartphone, newsletters : tous les leviers d'action se mettent au service de la stratégie relationnelle. Les espaces physiques de rencontre peuvent compléter et donner vie à la relation. Dans l'exemple de Pampers, des espaces éphémères ont été déployés sur des périodes courtes. Les enfants ont découvert des parcours sensori-moteurs adaptés aux différents stades de développement, des ateliers ludo-pédagogiques et un studio photo dédié. Les parents ont pu rencontrer nombre d'experts de la petite enfance et recueillir leurs conseils tout en permettant aux tout-petits de vivre une expérience d'éveil et de jeu.



POUR RÉSUMER

La stratégie relationnelle devient un succès lorsqu'elle correspond à des valeurs profondes de l'entreprise, à son positionnement, à un projet partagé. Autour d'une définition précise du champ de la relation, elle met en œuvre la création de contenu éditorial soutenu par une animation des communautés, au travers de plateformes d'échanges telles que sites Internet, blogs, forums, médias sociaux. À l'ère des médias sociaux, le marketing relationnel devient « conversationnel ».

► fiche 50

La stratégie de communication

► fiche 65

Le marketing de conquête

► fiche 66

Le marketing de fidélisation

POUR ALLER PLUS LOIN

- D. Peppers, M. Rogers, *Le marketing one to one*, Éditions d'Organisation, 1998
- J.-C. Boisdevésy, *Le marketing relationnel*, Éditions d'Organisation, 2001

Le plan d'action commercial (PAC) est réalisé chaque année, avec pour objectif de concrétiser sur le terrain, auprès de clients et de distributeurs, les éléments inscrits au plan marketing au niveau du mix-marketing : produit, prix, communication opérationnelle et distribution. Concertation et travail en commun sont indispensables à la réussite des uns et des autres.

DES IMPULSIONS COORDONNÉES

Dans un monde idéal, l'entreprise organise son action à court, moyen et long terme autour de trois plans, qui sont réalisés successivement :

- Le plan stratégique, réalisé par la direction générale, dont le but est de tracer une vision à moyen et long terme. Le plan stratégique précise notamment :
 - les objectifs de l'entreprise ;
 - les valeurs distinctives qui influencent les relations avec les actionnaires, clients, distributeurs, la communauté ;
 - le champ concurrentiel
 - les domaines d'activité stratégiques (DAS) ;
 - l'allocation de ressources humaines et financières.
- Le plan marketing, réalisé par la direction du marketing, dont le but est de transformer l'impulsion du plan stratégique à court et moyen terme. Il aborde le diagnostic, la stratégie et le marketing mix produit, prix, communication et distribution. Il aboutit à des

plans d'actions précis qui concrétisent la stratégie adoptée.

- Le plan d'action commercial (PAC), réalisé par la direction commerciale, dont le but est d'organiser l'infrastructure des actions visant les clients et les distributeurs au travers des commerciaux.

Ces plans se coordonnent les uns avec les autres, le plan amont fournissant la ligne de conduite et l'impulsion, le plan aval travaillant avec une vision à plus court terme et davantage orienté vers la concrétisation.

LE PAC, OUTIL OPÉRATIONNEL

Le PAC apporte des réponses précises aux questions suivantes :

- Que vendons-nous (produits, services) ?
- À qui (cible, clientèle) ?
- À quel prix (tarif, conditions commerciales, marge) ?
- En quelle quantité (évaluation du potentiel, des volumes) ?



Cas pratique

Imaginons l'environnement d'une chaîne de télévision. La direction générale fixe de nouvelles valeurs de culture démocratisée au plus grand nombre, avec une cible privilégiée, les adolescents.

Le plan marketing revoit la grille de programmes accordant une place accrue à des émissions de théâtre, de cinéma, de musique avec des contenus et des formats attractifs sur la cible des jeunes. Elle prévoit également la réalisation de sites internet dédiés et des temps forts lors des grands festivals culturels de printemps et d'été.

La direction commerciale intègre l'inflexion, requalifie la cible de ses annonceurs prioritaires, focalisant sa conquête auprès des marques qui s'adressent aux adolescents. Elle conçoit des partenariats innovants sur les sites Internet, les festivals, la vente d'espaces publicitaires.

Ainsi, chaque plan s'inscrit dans une logique de concertation, tout en évitant toute redondance.

- Où (circuits, zones géographiques) ?
- Comment (organisation commerciale) ?

La première partie du document est consacrée au bilan. Celui-ci peut reprendre le format du SWOT, avec menaces et opportunités, forces et faiblesses. Cependant, ce bilan ne réplique en aucun cas celui du plan marketing. Il fait la synthèse des actions menées au cours de l'année précédente, dresse les enjeux en termes de ressources humaines, matérielles et financières au regard des objectifs et de la stratégie adoptée pour l'année à venir.

Deux chapitres sont consacrés aux chiffres, avec la répartition en cascade des objectifs de vente et des budgets commerciaux par pays, région, agence, commercial... En ce qui concerne les ventes, il semble important de souligner que les objectifs marketing et commerciaux ont tout intérêt à être alignés. Dans certains cas, les chiffres ne concordent pas, ce qui semble préjudiciable à une vision partagée des tableaux de bord et bilans.

Trois chapitres sont consacrés à la cible :

- Le plan client ; il répond à la question : qui sont les clients prioritaires ? Quelles actions allons-

nous mener auprès des clients actuels pour les fidéliser, pour favoriser le *up-selling* (vers des produits présentant davantage de valeur) ou le *cross-selling* (la multidétention, vers un plus grand nombre de familles de produits) ?

- Le plan prospection, qui permet de déterminer les prospects prioritaires, et les actions à mener pour les conquérir.
- Le plan marketing opérationnel, qui prévoit le suivi sur le terrain des actions telles que salons, mailings et e-mailings, etc.

Enfin, un dernier chapitre est consacré au plan managérial et aborde l'organisation, le recrutement, le plan de rémunération fixe ou variable, la formation, etc.

Globalement, la focalisation se porte sur l'allocation des moyens matériels, humains et financiers, tels que décrits dans le tableau ci-dessous.

ALIMENTER ET COORDONNER SUR LE TERRAIN

Au regard des sujets abordés dans le plan marketing et dans le PAC, quelles sont les informations nécessaires à la direction commerciale ?

Mettre en œuvre la politique commerciale		
Objectifs	Concentrer les efforts	Les tactiques
<ul style="list-style-type: none"> • Court terme (1 an) • Moyen terme (2 à 3 ans) • Long terme (5 ans) • Quantitatifs : croissance, CA, part de marché, rentabilité... • Qualitatifs : recentrage sur son métier, qualité (certification), satisfaction client, accroissement des compétences (formation) 	<ul style="list-style-type: none"> • Les répartir sur les secteurs commerciaux. • Valider ensuite les moyens nécessaires pour mettre en œuvre ces stratégies : <ul style="list-style-type: none"> – moyens matériels (investissements commerciaux, documentation, communication, site Internet) – moyens humains (recrutement, formation, développement des compétences) – moyens financiers (allocation des ressources, emprunt, participation extérieure) 	<p>À construire à partir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de la répartition entre consolidation et développement • des segments clients • des familles de produits • des tâches commerciales • du nombre de clients à acquérir • du nombre de suspects nécessaires • du temps commercial à consacrer

Source Cegos

Toutes les informations. Mais coordination ne signifie pas course de relais où chacun donne le meilleur de lui-même et passe le bâton au suivant. La synergie s'exerce avec des temps forts, tels que :

- la veille clients et concurrence, le plus souvent alimentée par les commerciaux ;
- le SWOT, présenté par les marketeurs et partagé avec la direction commerciale. Une vision partagée sur le SWOT constitue un bon point de départ pour définir les enjeux stratégiques.

Une discussion constructive, même informelle, peut s'instaurer à mi-chemin du plan marketing sur les objectifs de vente. Cette discussion a une vertu : favoriser la concertation et l'implication croisée, se présenter en rangs serrés face à la direction générale pour l'approbation du budget annuel.

Les travers de la prévision sont nombreux : être trop prudent ou trop ambitieux, se cantonner à

reconduire l'existant, mal travailler la saisonnalité...

Le couple marketing-vente a tout à gagner, de part et d'autre, à donner du sens aux actions menées pour réussir les objectifs quantitatifs, qui finalement, sont les mêmes dans les deux plans, marketing et commercial.



POUR RÉSUMER

Le plan d'action commercial (PAC), préparé par la direction commerciale, a pour but d'organiser, pour l'année à venir, les ressources humaines, matérielles et financières qui vont être mises en œuvre. Il s'inspire largement du plan marketing pour assurer une parfaite concrétisation des programmes marketing. Dans ce cadre, la concertation est importante, si possible en amont dès le diagnostic, le marketing étant invité à partager ses plans et à leur donner du sens dans la vision stratégique.

► **fiche 20**

Le plan marketing

► **fiche 21**

Les objectifs du plan marketing

► **fiche 23**

Le plan marketing opérationnel

► **fiche 75**

Les moments clés de la synergie marketing-ventes

Dans un contexte en perpétuelle évolution où l'offre est souvent supérieure à la demande, toute entreprise a besoin d'anticiper son organisation et ses ventes afin de s'adapter et de maintenir sa compétitivité. La réalisation des prévisions de vente est une étape fondamentale qui doit impliquer tous les acteurs clés de l'entreprise.

LES ENJEUX

Pilotée par le marketing, la réalisation des prévisions de vente intervient dans le cadre du plan marketing annuel, à l'issue de l'étape de fixation des objectifs. C'est la clé de voûte entre les objectifs généraux et leur concrétisation opérationnelle. Ces prévisions sont ensuite affinées régulièrement pour définir et optimiser le plan de production et s'adapter à la demande client.

Les prévisions définissent à la fois le compte d'exploitation, et donc le niveau de résultat de l'entreprise, et le futur plan de marche. Les enjeux sont :

- Stratégiques : à partir des prévisions à moyens terme, l'entreprise définit la politique d'investissement, la stratégie et le dimensionnement de l'outil industriel.
- Tactiques : définition de la gestion des stocks, des plans d'approvisionnement et de production.
- Commerciaux : calibrage des équipes de vente, optimisation des leviers commerciaux.
- *Yield* (rendement) : dans le cas de la gestion d'une capacité (ex : chambre d'hôtel, place dans un moyen de transport), on anticipe la demande client et on ajuste le tarif.

Une erreur de prévision peut avoir des conséquences très néfastes comme une sur- ou sous-capacité de production, un surstock ou des ruptures produits – cela entraînant des immobilisations financières et des insatisfactions clients préjudiciables à l'entreprise.

LA DÉMARCHE

Il s'agit de faire des hypothèses sur l'avenir alors même que l'environnement est en perpétuelle évolution et que les facteurs et les acteurs influents ne sont pas maîtrisables. Il n'est pas toujours aisé, par exemple, d'estimer la demande client ni les actions de la concurrence, données cependant susceptibles de faire évoluer les ventes et donc les prévisions. Nous vous proposons donc ici une démarche en quatre étapes qui permet de réduire la zone de risque en intégrant les données essentielles (► [schéma page suivante](#)).

Extrapoler les tendances selon plusieurs méthodes

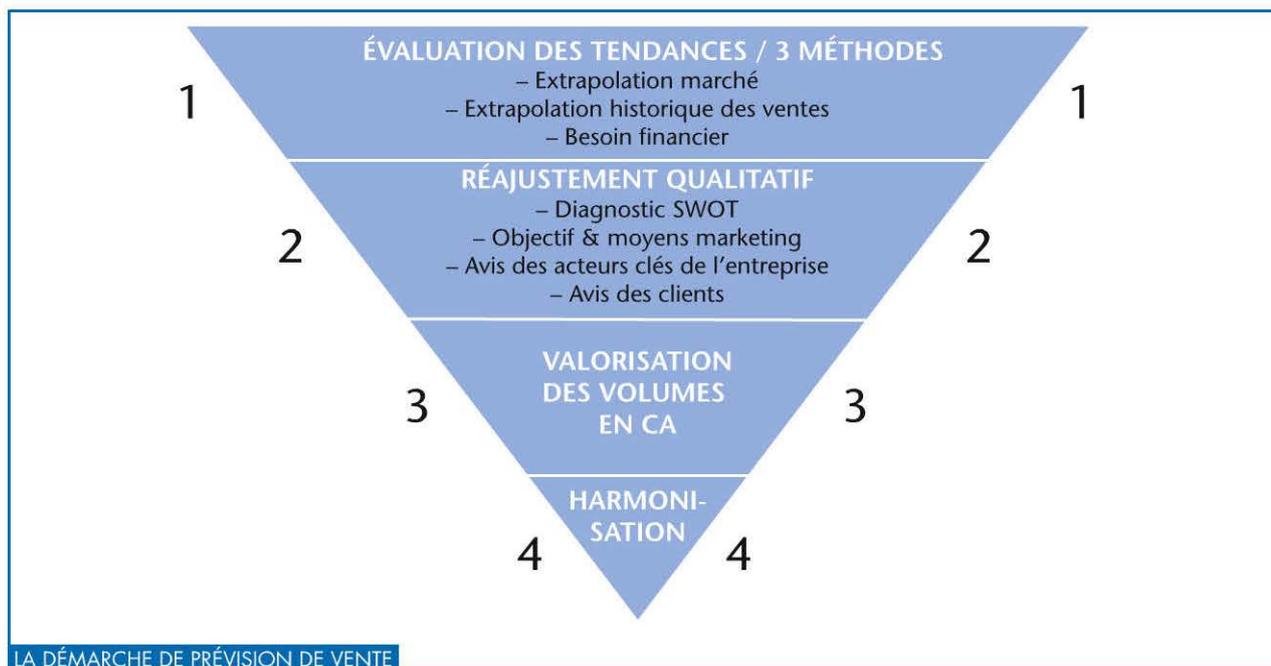
On parle ici de méthodes objectives, l'analyse étant basée sur des données existantes en interne ou en externe. La bonne démarche est de croiser deux approches au minimum :

- Méthode 1 : extrapoler à partir de l'historique d'évolution du marché. Il faut avoir idéalement



Cas pratique

L'entreprise nipponne Pioneer a misé tous ses investissements (technologiques, outils de production, marketing) sur les écrans TV plasma, alors que le marché s'est développé sur la technologie LCD. Cette erreur lui a valu sa place de leader sur le marché ainsi que son indépendance (Sharp est devenu en 2007 le premier actionnaire de Pioneer).



cinq années d'historique des volumes du marché. On en déduit une tendance pour les années à venir. Il est important de tenir compte ici du cycle de vie du produit. En définissant la part de marché souhaitée ou estimée, on en déduit les hypothèses volumes pour l'offre considérée. Prenons le cas d'un marché en croissance mais dont la croissance ralentit depuis 3 ans (+8 % en $n-2$, +7 % en $n-1$, +5 % en n). Il est vraisemblable que la croissance continuera à se tasser, on peut alors estimer les trois prochaines années comme ceci : +4 % en $n+1$, +3 % en $n+2$, +2% en $n+3$. Si l'objectif fixé par le plan marketing est de maintenir la part de marché, on en déduit aisément les hypothèses volumes pour les trois années à venir.

- Méthode 2 : extrapoler à partir de l'historique des ventes de l'entreprise. On appliquera ici le même principe que la méthode 1 mais sur la base de l'historique des ventes de l'entreprise.



CONSEIL

Dans le cas du lancement d'un nouveau produit (ou cas d'une start-up), les méthodes 1 et 2 sont difficilement applicables (pas d'historique de vente marché ou interne). Il est alors recommandé d'intégrer dans la réflexion les éléments suivants :

- les besoins financiers (calcul du point mort, définition des marges et résultats souhaités) ;
- l'ambition du projet et les moyens mis en œuvre (objectif du plan, budget marketing et commercial) ;
- l'avis d'experts ou l'analyse des courbes de volume de marchés similaires (benchmarking) ;
- deux hypothèses (haute et basse) afin d'être à même d'anticiper des replis ou des adaptations rapides.

- Méthode 3 : intégrer dans la démarche les besoins financiers de l'entreprise ainsi que sa politique de marge. On se rapprochera pour cette méthode du service contrôle de gestion.

En intégrant les résultats ou bénéfices souhaités et sur la base de la politique tarifaire, on en déduira les volumes minimaux à réaliser (point mort).

Réajuster la prévision de manière qualitative

Cette étape permet d'intégrer dans la prévision des données et approches plus subjectives, mais également l'adhésion de tous les acteurs importants dans le processus. Ainsi, on intégrera les éléments suivants :

- Les résultats du diagnostic marketing. La matrice SWOT met en exergue tous les éléments pouvant influencer le marché ou les ventes de l'entreprise (facteurs économiques, évolution de la réglementation, actions concurrentes, attentes clients).
- Les objectifs et le plan d'actions prévu dans le plan marketing. Les hypothèses doivent être adaptées en fonction de l'ambition de l'entreprise et des moyens mis en œuvre.
- L'avis des acteurs clés de l'entreprise. Il est particulièrement judicieux d'intégrer dans le processus d'élaboration et de validation de la

prévision les différents acteurs impliqués (commerciaux, production, logistique, finance). Il est d'ailleurs fréquent de mettre en place un comité de prévision où chaque service est représenté. Cette approche permet, outre l'intégration d'avis d'experts, l'adhésion des équipes impliquées.

- L'avis du client. Par une étude de marché notamment, on peut questionner les clients sur leurs intentions d'achat. C'est une excellente source d'informations pour affiner la prévision. Il faut cependant préciser que s'agissant de déclarations et non d'actes d'achat réels, des biais peuvent fausser la justesse des résultats de l'étude. L'idéal est de faire un marché test (réaliser une implantation de l'offre sur une zone restreinte et étudier les comportements en situation réelle) mais la technique est longue, coûteuse et risque de permettre à la concurrence de copier ou de réagir rapidement.

Afin de limiter les risques liés à une erreur de prévision et de pouvoir réagir rapidement, on intègre fréquemment dans les plans deux voire trois hypothèses (haute, moyenne et basse).

→ Cas pratique

Acteur majeur du secteur des vins et spiritueux, cette entreprise enregistrait de nombreux problèmes de rupture ou de surstock sur certains de ses produits. Cela engendrait des surcoûts de stockage, des manques à gagner et des insatisfactions des clients. Les prévisions étaient réalisées par le service logistique qui n'avait aucune visibilité sur les données du marché ou sur les actions marketing et donc ne pouvait prévoir les ventes avec justesse. Ce problème a été résolu par :

- L'achat d'un logiciel de prévision des ventes (intégration et modélisation des historiques de vente référence par référence, ainsi que des événements du type promotion) à l'usage des chefs de produit.
- La mise en place d'un comité de prévision constitué des acteurs principaux impliqués : marketing, vente, logistique, production et finance. Des réunions mensuelles ont été mises en place pour valider les prévisions pour les 6 mois à venir.

Après une période de rodage de 3 mois, les résultats ont été satisfaisants avec une réduction drastique des ruptures et une nette amélioration de la gestion des stocks. De plus, cette démarche a permis de développer les échanges et les synergies entre les différents services impliqués.

Valoriser les volumes

À partir de la définition de la politique tarifaire (positionnement prix et politique commerciale), on valorise les prévisions de volumes de vente en CA.

Harmoniser les différents éléments de construction

C'est la phase d'analyse et de synthèse de toutes les démarches et données obtenues dans les étapes précédentes. On veillera à être cohérent et réaliste afin d'avoir une prévision la plus juste possible.



POUR RÉSUMER

Pilotée par le marketing, la réalisation des prévisions de vente est une étape fondamentale dans le processus du plan marketing qui doit impliquer tous les acteurs clés. Elle s'effectue en quatre étapes :

1. Extrapolation des tendances selon plusieurs méthodes (à partir de l'historique d'évolution du marché, de l'historique des ventes de l'entreprise, des besoins financiers de l'entreprise).
2. Réajustement qualitatif à partir des objectifs généraux de l'entreprise de l'avis des acteurs clés de l'entreprise, des résultats du diagnostic marketing, des moyens mis en œuvre ainsi que de l'avis des clients.
3. Valorisation des volumes en CA.
4. Harmonisation des différents éléments.

► fiche 2

L'analyse SWOT

► fiche 21

Les objectifs du plan marketing

POUR ALLER PLUS LOIN

- R. Bourbonnais, JC Usunier, *Prévision de ventes : théorie et pratique*, Economica, 2013, 4^e éd.
- N. Van Laethem et L. Body, *Le plan marketing*. Dunod, 2008, 2^e éd.

Outil de suivi et d'analyse, le budget marketing opérationnel concerne essentiellement toutes les actions liées à la communication sur les produits. Le marketeur le pilote régulièrement tout au long de l'année fiscale ou calendaire, selon l'organisation de l'entreprise.

CALCULER SON BUDGET

Le budget peut être déterminé selon trois approches : en pourcentage du CA, par action marketing ou encore en fonction de la concurrence.

En pourcentage du CA

Le marketeur détermine son budget en fonction du CA prévisionnel de l'entreprise.

Cette approche est intéressante dans deux situations :

- Quand l'entreprise manque d'expérience dans le calcul prévisionnel d'un budget, cela peut être une base de réflexion pragmatique.
- Quand l'entreprise évolue sur des marchés stables, avec peu de fluctuations.

En revanche, cette méthode est difficile à appliquer sur des produits en phase de lancement, qui nécessitent en général des dépenses marketing fortes alors que le CA est faible au départ.

Autre risque : en cas de CA fluctuant, notamment à la baisse, le budget se retrouve de facto

réduit, alors qu'il serait peut-être opportun d'investir plus en communication...

Par action marketing

Chaque action marketing planifiée est estimée en termes de coûts, et le budget total représente la somme de toutes ces actions individuellement budgétées.

Cette méthode est efficace si elle est croisée au final avec le compte d'exploitation prévisionnel de l'entreprise. De plus, elle présente l'avantage de calculer par anticipation la rentabilité de chaque euro investi par action.

En fonction de la concurrence

Le marketeur détermine son budget en fonction de ceux des concurrents principaux, en tenant compte des parts de marché respectives de chacun. Cela lui permet de jouer « à armes égales ». Cette approche est intéressante mais elle doit être relativisée par l'une des autres méthodes, car le risque d'être « obnubilé » par la concurrence est grand.



Cas pratique

Les dépenses marketing et communication peuvent représenter de 5 à 50 % du chiffre d'affaires en fonction de la nature de l'activité de l'entreprise et du type de produits vendus.

En B to C, ce budget représente généralement +/-10 % du CA de la ligne de produits concernée.

En B to B, la moyenne est en général de l'ordre de 5 %.

En France, la répartition des dépenses médias/hors médias varie selon les secteurs d'activité :

- Le secteur du commerce : 18 % en média, 82 % en hors média
- Les services : 44 % en média, 56 % en hors média
- Les industries de biens de consommation : 48 % en média, 52 % en hors média
- Les autres secteurs industriels : 22 % en média, 78 % en hors média.

Source : www.uda.fr

Structure d'un tableau budgétaire

PRODUIT :

Postes budgétaires	TRIMESTRE 1				à	TRIMESTRE 4			
	Budget €	Engagé €	Réalisé €	Δ réalisé vs budget		Budget €	Engagé €	Réalisé €	Δ réalisé vs budget
Mix produit									
Packaging									
...									
Publicité									
Pub TV									
Annonce presse									
Promotion									
Promo 3 pour 2									
PLV									
Marketing direct									
Mailing postal									
E-mailing									
Relations publiques									
Conférence de presse									
...									
Salons									
Salon A									
...									
Sponsoring/ Mécénat									
Partenariat club sportif									
...									
TOTAL									

CONSTRUIRE SON TABLEAU BUDGÉTAIRE

En général, il est établi par gamme de produits, avec un détail sur chacun des grands postes de dépenses. Selon les process de l'entreprise, il est soit ventilé mois par mois ou par trimestre. Le marketeur suit ce budget conjointement avec le contrôle de gestion et le réajuste tout au long de l'année. En effet, des facteurs aléatoires, tels que le gain ou la perte d'un marché, peuvent modifier les sommes allouées aux équipes marketing.



CONSEIL

Il est fortement recommandé de faire une distinction entre le prévisionnel (ce qui a été validé budgétairement), l'engagé (suite à la réception de devis détaillés) et le réellement facturé. Ce suivi permet de créer un historique et d'être encore plus efficient en année N+1.

Le tableau de la page précédente présente un budget marketing opérationnel classique (ventilé par trimestre).

Grâce à la colonne « Δ réalisé vs budget », le marketeur établit sa marge d'erreur entre son budget estimé et ce qui a été effectivement dépensé. Cela lui permet ainsi d'évaluer sur quels postes budgétaires il doit rester vigilant.



POUR RÉSUMER

Le budget marketing est un outil de suivi et d'analyse des dépenses marketing qui est piloté tout au long de l'année. Il peut être calculé grâce à trois approches : un pourcentage du chiffre d'affaires, par action marketing ou encore en fonction de la concurrence. Une fois déterminé, le marketeur construit son tableau par gamme de produits, en différenciant bien les montants prévus, ceux qui sont engagés à date, et le réellement facturé. Ce tableau lui permet de connaître à tout moment l'état de ses dépenses à date mais aussi de se constituer un historique pour le budget des années futures.

► fiche 23

Le plan marketing opérationnel

► fiche 26

Les prévisions de vente

POUR ALLER PLUS LOIN

www.uda.fr

Piloter l'activité marketing consiste à mettre en place des outils de suivi pertinents. Cette démarche permet au marketeur de mesurer l'efficacité de ses actions, de les comparer dans le temps mais aussi de faciliter certaines décisions, notamment celle du renouvellement ou non d'une opération.

EFFECTUER LE SUIVI ET LE BILAN DE SES ACTIONS

Le marketeur intègre en amont de toute action marketing un certain nombre d'indicateurs à suivre et à analyser. Cette démarche vise à :

- Prévoir : quels sont les objectifs réalistes à fixer et quels sont les ratios adéquats ?
- Mesurer : il s'agit d'enregistrer les résultats au fur et à mesure de leur disponibilité et accessibilité.
- Agir par la mise en place d'actions correctives si les objectifs attendus ne sont pas atteints.

Deux types de ratios coexistent : ceux qui concernent la performance de l'action, et ceux qui étudient sa rentabilité.

Les indicateurs de performance

Un certain nombre de ratios, ou indicateurs clés de performance (*key performance indicators*, KPI), sont systématiquement utilisés quelle que soit l'action marketing déclinée :

- Le suivi des volumes vendus et du CA : par mois, cumulés sur une période donnée avec la progression par rapport à une période passée et par rapport à l'objectif initial.
- La part de marché : en volumes et en valeur, avec son évolution dans le temps.

Ces résultats peuvent être ventilés par zones géographiques, par types de clients, par canaux de distribution ou encore par gammes de produits.

Le client étant au cœur des préoccupations des marketeurs, de nombreux ratios sont déclinés pour mieux l'analyser et l'évaluer dans le temps.

Les ratios d'analyse des clients les plus souvent utilisés par les entreprises sont les suivants :

- NA : nombre de nouveaux acheteurs.
- QA/NA : quantités achetées par nombre d'acheteurs.
- SD : sommes dépensées par acte d'achat.
- Taux de référencement : nombre de produits/marques référencés dans un parc de clients.
- Taux d'acquisition : pourcentage de nouveaux acheteurs.
- Taux de pénétration : pourcentage de foyers ou de consommateurs qui achètent un produit ou une marque.
- Taux de fidélité : pourcentage de clients fidèles sur le nombre total de clients.
- Taux d'exclusivité : pourcentage de clients exclusifs à une marque ou à un produit
- Taux de mixité : pourcentage de clients achetant deux marques ou plus, dont celle de l'entreprise
- Taux d'attrition (ou taux de Churn) : pourcentage de clients ayant abandonné la marque.

Pour toute action de communication, il est aussi envisageable de mesurer l'évolution de la notoriété de la marque ou du produit avec des indicateurs tels que la notoriété *top of mind* (marque citée en premier), spontanée (marque citée spontanément), et assistée (marque citée par l'enquêteur, connue de l'interviewé). Les notes d'image sont aussi un indicateur de mesure d'efficacité d'une campagne.

Les indicateurs financiers

Point mort et ROI sont souvent utilisés pour mesurer la rentabilité d'une action marketing.

- Le point mort ou seuil de rentabilité correspond au niveau minimum des ventes que l'entreprise doit engendrer avant de commencer à rentabiliser toute action. Il se calcule comme suit : point mort = somme des investissements marketing/marge brute du produit.
- Le ROI (retour sur investissement) permet de calculer le pourcentage de rentabilité d'une action marketing. Il se calcule comme suit : $ROI = \text{marge nette} / \text{coût de l'action marketing}$. Pour exprimer le ROI en pourcentage, on multiplie le résultat obtenu par 100.

Le schéma ci-dessous explique comment calculer une marge nette.

BÂTIR DES TABLEAUX DE BORD

Après avoir identifié les KPI, le marketeur récolte et diffuse les résultats.

Récolter les résultats

Les indicateurs peuvent provenir de sources internes (outil CRM, bases de données, remontées d'informations des vendeurs) ou de sources

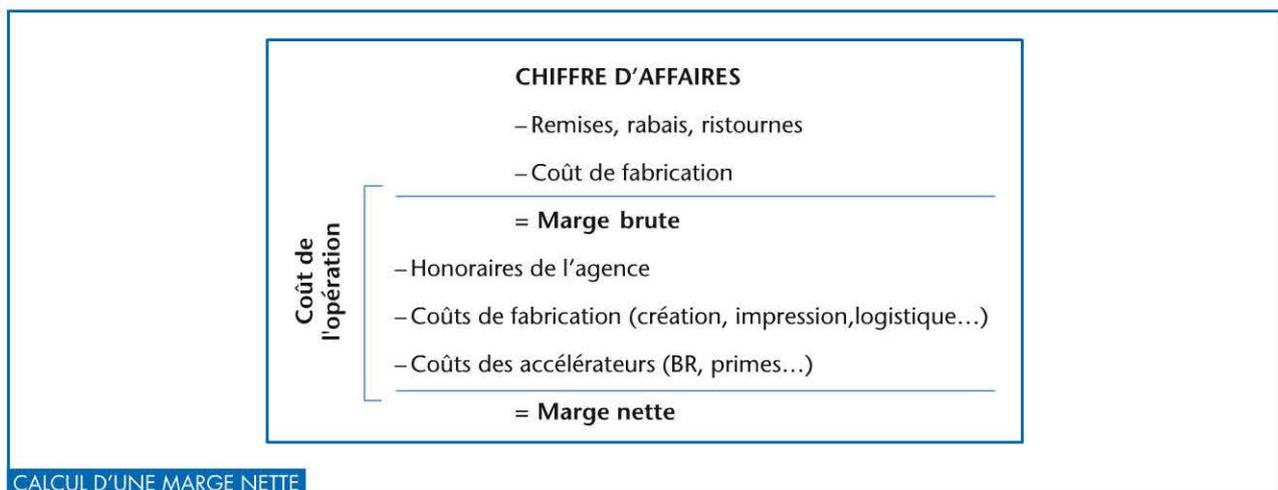
externes (agences, prestataires du type cabinet d'études ou panélistes). Il faut vérifier leur accessibilité et disponibilité.

Il s'agit aussi de réfléchir à la fréquence de suivi des résultats. La mise à jour du tableau de bord peut s'effectuer quotidiennement, hebdomadairement ou mensuellement, selon le type d'action menée.

Valoriser et diffuser les informations

Sous quelle forme faut-il transmettre les données obtenues ? Les tableaux sont souvent complexes, notamment quand ils comportent de nombreux critères avec plusieurs entrées. Utiliser des graphiques (camemberts, histogrammes) incite à la lecture des résultats et facilite la compréhension des indicateurs.

Auprès de qui et à quelle fréquence vont être diffusés ces tableaux de bord ou bilans ? En interne, les directions générale et commerciale sont directement concernées par ces outils d'analyse. Une diffusion à l'ensemble des salariés d'un bilan d'une action marketing majeure (publicité TV par exemple) s'avère un outil de communication interne efficace. En externe, de nombreux publics peuvent être concernés par



ce type de bilans : les agences, les journalistes (via un communiqué de presse), les distributeurs, ou encore les clients finaux.



CONSEIL

L'utilisation d'un support PowerPoint en cinq diapositives peut être utile. La 1^{re} diapositive rappelle les objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'action. La 2^e présente le mécanisme de l'opération avec tous les acteurs concernés. La 3^e annonce les résultats quantitatifs et qualitatifs (avec comparatif de l'année passée et écart vs objectifs). La 4^e montre des visuels de l'opération (vidéos, photos). La 5^e résume les points forts/faibles identifiés, elle préconise de réitérer ou non l'action marketing et apporte des suggestions d'amélioration pour la prochaine période.



POUR RÉSUMER

Un marketeur définit en amont de toute action marketing les indicateurs clés de performance (KPI) et de rentabilité les plus pertinents. Pendant l'opération, il récolte régulièrement les résultats en bâtissant des tableaux de bord, qu'il présente de manière attractive aux différents services concernés de l'entreprise, sous forme de graphiques ou encore avec un support PowerPoint synthétique. Les analyses de ces actions marketing permettent de décider de leur poursuite ou non, mais aussi de proposer des améliorations futures.

► fiche 27

Le budget marketing opérationnel

► fiche 74

L'analyse des campagnes de marketing direct

POUR ALLER PLUS LOIN

Les trois cabinets d'études des médias :

www.mediametrie.fr ;

www.affimetre.fr ;

www.tarifmedia.com

Module 4

MIX-MARKETING ET INNOVATION

Déoulant du positionnement marketing, la définition de l'offre, ou mix-marketing, est une étape clé dans la mission des marketeurs. Un grand nombre d'éléments sont à prendre en compte. Un « bon » mix doit être à la fois attractif pour la cible, cohérent, différencié de la concurrence, durable, et financièrement satisfaisant au regard de la politique de marge de l'entreprise.

L'offre produit, dorénavant globale, tient compte de son cycle de vie et de l'importance du client : le client, qui modifie l'offre en grande consommation comme en B to B.

Nous sommes passés de l'ère des 4P (produit, prix, place, promotion) à celle des 10P, qui intègre les dimensions propres aux services et aux mutations des marchés. Pour s'adapter au marché en pleine évolution, le marketeur peut jouer sur plusieurs leviers : le prix, la distribution, la gestion de l'innovation en intégrant, au cœur de sa politique de mix-marketing, le client, dont la participation fait émerger un nouveau concept : le C to B.

Fiche 29	L'offre globale	115
Fiche 30	Le cycle de vie du produit	118
Fiche 31	Des 4P aux 10P	122
Fiche 32	Le mix-marketing des services	126
Fiche 33	Le client au cœur du marketing B to B	130
Fiche 34	L'offre en B to B	134
Fiche 35	Optimiser ses prix	137
Fiche 36	La politique de distribution	140
Fiche 37	La gestion de l'innovation	143
Fiche 38	La courbe d'adoption de l'innovation	146
Fiche 39	Le C to B ou l'innovation participative	149

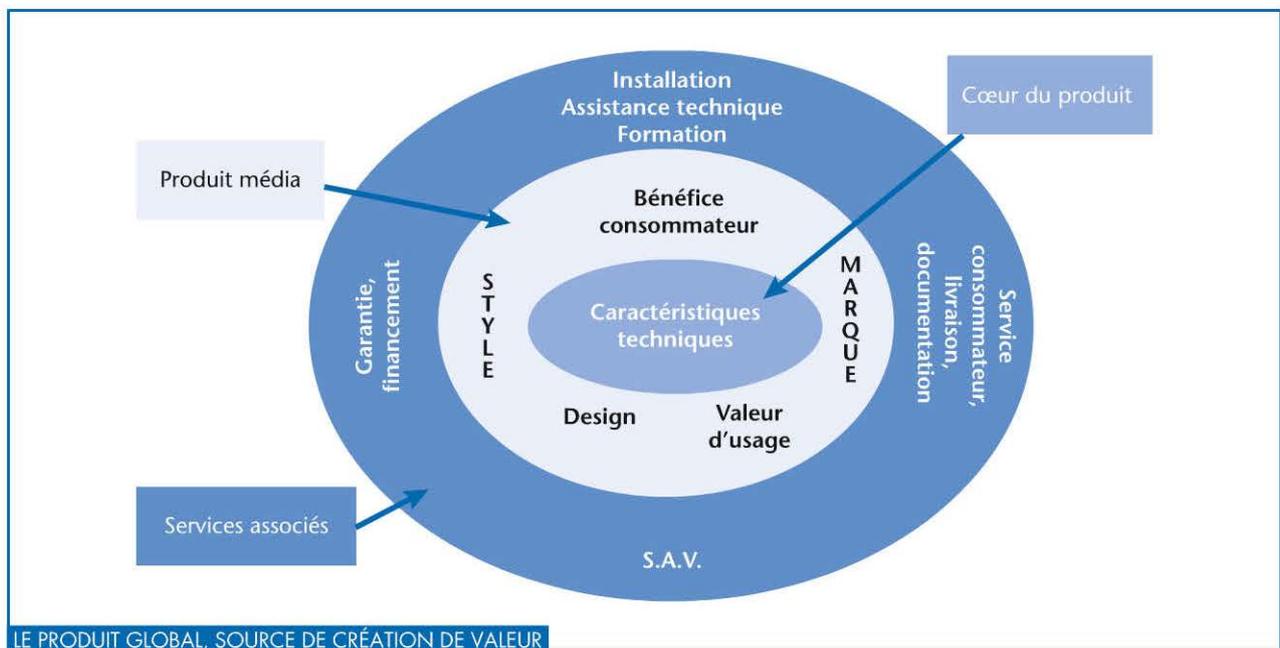
L'immense majorité des nouveaux produits se différencient par un attribut autre que leurs caractéristiques techniques. Le client se base, pour prendre sa décision, sur une offre globale dans laquelle il puise la réponse à ses différents registres d'attente.

UNE VISION À 360°

Le concept du produit global offre une vision élargie de l'offre. Il la décompose en trois niveaux, chacun étant susceptible d'offrir des avantages compétitifs :

- Le cœur du produit, constitué des caractéristiques techniques, éléments descriptifs, étayés par des données chiffrées.
- Le produit média, qui regroupe les éléments qui confèrent une identité au produit (marque, design, packaging, valeur d'usage).
- Les services (assurance, assistance, installation, garantie).

La mise à plat des trois niveaux du produit global est recommandée dans (au moins) trois cas : lors de l'élaboration d'un nouveau produit



Cas pratique

GDF a développé une offre globale :

- Cœur du produit : l'énergie elle-même (gaz ou électricité), décrite par ses caractéristiques.
- Produit média : la marque GDF SUEZ Dolce Vita pour les particuliers englobe un ensemble de services autour de la fourniture de gaz l'économie d'énergie et l'aide aux travaux avec un prix garanti deux ans après ouverture d'un compte.
- Services associés : développés pour les clients finaux, dans certains cas au travers des installateurs. Ils portent notamment sur le suivi de consommation, la facture en ligne, le diagnostic et le conseil, les solutions d'économies d'énergie, les aides au financement d'installations, les crédits à des conditions préférentielles, l'assurance d'équipement d'économie d'énergie.

ou de son relancement, lors de la préparation des outils de communication, et enfin lorsque le web change la donne du produit pour l'une ou l'autre des dimensions. Ainsi par exemple, la facture, le conseil, le diagnostic en ligne (► schéma page précédente).

VALIDER LA PERTINENCE DE L'OFFRE

Le marketeur est invité, lorsqu'il définit un nouveau produit ou service (ou lorsqu'il remet à plat son portefeuille produit dans le cadre de son amélioration), à établir une liste des attributs sur les trois niveaux. Cette liste sera ensuite confrontée à deux référentiels : d'une part les attentes des clients, hiérarchisées par ordre d'importance, d'autre part, la comparaison avec les produits directement ou indirectement concurrents. Cette étape valide que l'offre est à la fois à la hauteur des attentes, et dégage bien des axes de supériorité ou de différenciation par

rapport à ce qui existe sur le marché. Si ce n'est pas le cas, le marketeur devra évaluer où il peut créer de la valeur pour se donner tous les moyens de la réussite (caractéristiques produit, produit média ou services).

Préparer les outils de communication

La plateforme d'argumentation qui alimente tous les outils de communication est travaillée dans le cadre de l'argumentaire de vente.

Cette plateforme prend appui sur le positionnement et détaille les avantages, les preuves, les bénéfices procurés au client. Le marketeur validera, pour dégager la promesse, qu'il a bien intégré les trois niveaux du produit global. Cette étape est d'autant plus importante que l'on travaille sur un produit à forte valeur technologique : en effet, le risque est alors de se focaliser sur des caractéristiques techniques, au détriment du produit média ou des services.



Cas pratique

Les entreprises du domaine de la technologie ont lancé une idée dont elles se félicitent. Elles demandent à leurs clients et sympathisants de tester leurs offres et de leur faire part de leurs commentaires. Ainsi, de nombreux labs ont vu le jour, pour la plupart sur le net, où chacun est invité à tester des innovations et à émettre des suggestions et remarques. À titre d'exemple, SFR a créé un site Internet dédié au dialogue avec les clients. Sous l'accroche « Testez, participez, innovez », il offre la possibilité de se familiariser avec les nouveaux produits, d'émettre son avis ou ses idées, de consulter des dossiers techniques (ex. : <http://atelier.sfr.fr/>). Cette pratique fait tache d'huile, elle investit tous les secteurs d'activité. Outre son évidente utilité, elle instaure une relation de confiance et d'intimité avec les clients, qui se sentent investis dans les choix de la marque.



Cas pratique

Les trois niveaux de l'offre pour une liaison ferroviaire IDTGV :

- Cœur du produit : horaires, fréquence, durée du transport, correspondances.
- Produit média : les attributs de la marque IDTGV, le billet électronique en ligne, l'aménagement du train, la propreté, le confort, le choix de la place ou de son ambiance (zen ou familiale).
- Services associés : rapidité et qualité de la réservation, accueil, accès à l'information en temps réel, services de restauration à bord, prises pour recharger ses appareils électroniques.

Se positionner dans l'ère du e-marketing

La méthode du produit global est très utile dans le cadre de l'innovation e-marketing. Lorsqu'on demande à un chef de produit qui travaille sur un produit offline « classique » quelles sont les opportunités offertes par le web pour sa gamme, il est souvent dubitatif.

On dispose d'au moins trois possibilités :

- Personnaliser, c'est-à-dire donner la possibilité à son client d'ajouter une dimension personnelle au produit qui lui est destiné. On parle de personnalisation de masse, comme une technique de production qui permet de fabriquer en grandes quantités des produits qui conservent chacun des caractéristiques spécifiques, correspondant aux attentes des clients. À titre d'exemple, la DS3 a revendiqué son statut d'« ultra personnalisable », le prospect ayant la capacité de juger, sur son écran, du rendu final de ses choix.
- Dématérialiser, c'est-à-dire remplacer un support matériel physique (par exemple un magasin, un document papier) par un moyen informatique. Un site de vente en ligne déma-

térise l'acte d'achat, un outil d'aide en ligne dématérialise le traditionnel livret de mode d'emploi ou l'appel téléphonique un SAV.

- Connecter son produit, c'est-à-dire le doter d'une fonctionnalité couplée avec du *on line*. À titre d'exemple, une marque de balances est connectée à une application sur smartphone qui permet de suivre l'évolution de son poids jour après jour.

Le lien avec le concept du produit global se fait aisément : à chacun des trois niveaux, le marketeur se posera la question : comment personnaliser, comment dématérialiser, comment connecter ? La méthode structure la réflexion et ouvre des champs de créativité.



POUR RÉSUMER

Le concept de produit global consiste à décomposer l'offre en trois niveaux : définition technique, produit média et services. Cette méthode permet de valider que les attributs sont pertinents par rapport aux attentes et à l'environnement concurrentiel, de construire la plateforme d'argumentation, et d'élargir l'horizon aux opportunités offertes par Internet.

► fiche 6

Le positionnement

► fiche 16

L'analyse de la concurrence

► fiche 32

Le mix-marketing des services

► fiche 76

L'argumentaire de vente

POUR ALLER PLUS LOIN

http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/83e876d5-3c45-45cb-a888-2af03045ca8e/MarFonPda/co/L4_0_4_composantes_produit.html

Le concept du cycle de vie du produit part du postulat qu'un produit suit successivement quatre phases : le lancement, la croissance, la maturité et le déclin. Cette approche, largement utilisée dans des secteurs d'activité tels que les biens d'équipement durables, a ouvert un champ de réflexion qui s'est ensuite propagé à d'autres objets : le cycle du marché, le cycle du client.

BILAN ET VISION PROSPECTIVE

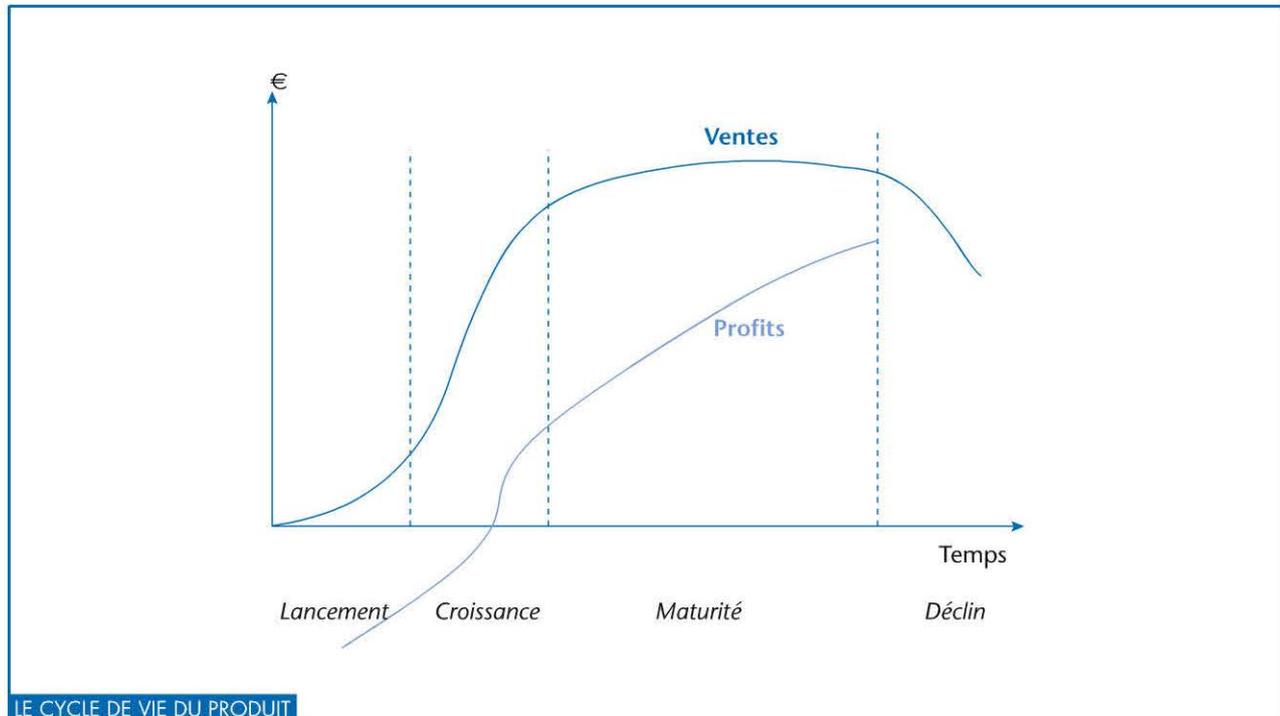
L'intérêt du principe du cycle de vie est double. D'une part il permet de porter un regard sur le portefeuille produits et de guider sur la stratégie la plus pertinente à mettre en œuvre, d'autre part il offre une vision de la situation de la gamme à terme (► schéma ci-dessous).

La méthode consiste, succinctement, à classer les produits existants dans le portefeuille produits selon qu'ils sont en phase de lancement, de croissance, de maturité ou de déclin.

Si le principe est une succession d'étapes, pour autant, le temps n'est pas la seule composante déterminante. Il faut également prendre en

compte la vitesse d'évolution du produit par rapport à celle du marché :

- La phase de lancement du produit se distingue, en théorie, par une courbe vertigineuse. À titre d'exemple, son évolution est à 15 % pour un marché à 3 %.
- En phase de croissance, il continue à croître plus rapidement que le marché de référence (entre 5 et 10 %).
- En phase de maturité, il atteint un plateau, avec une croissance équivalente à celle du marché (soit 3 %).
- En phase de déclin, son évolution est moins favorable que celle du marché.



LE CYCLE DE VIE DU PRODUIT

Ainsi, sur un marché en régression, un produit peut se positionner en croissance, même avec une évolution négative.

La succession d'étapes n'est pas toujours linéaire : un produit peut passer directement du lancement à la maturité, voire au déclin. Un produit relancé avec succès après une période de déclin peut revenir en lancement ou en croissance.

La durée du cycle de vie n'est en théorie pas connue. Certains produits ont un cycle très court, comme les assistants personnels de type Palm Pilot qui ont disparu après une carrière de moins de vingt ans. À l'opposé, la pellicule photo a amorcé son déclin plus d'un siècle après son arrivée.

Dans certaines industries, la durée est prédite : on peut décrire qu'une génération de télévisions, d'ordinateurs, d'ampoules ou de colles, a un cycle de vie de x ou y années. C'est le cas dans de nombreux marchés tels que l'automobile, où les constructeurs se donnent pour objectif théorique de renouveler les différents modèles de leurs gammes dans des délais donnés.

Plus la composante technologique est élevée, plus les cycles sont rapides. Les cycles de vie des produits ont tendance à raccourcir, par rapport aux périodes précédentes.

DÉFINIR LA BONNE STRATÉGIE

Comme la matrice BCG, avec laquelle il est fréquemment couplé, le cycle de vie produit est à la fois un outil de diagnostic et de recommandation.

En phase de lancement

Le mot clé est l'innovation. L'objectif est de développer la notoriété et d'instaurer l'image. La déclinaison sur le mix-marketing pourrait s'organiser selon le tableau 1.

En phase de croissance

Le mot clé est la différenciation. L'objectif est d'assurer la préférence à la marque à un moment où, sur un lancement réussi, les concurrents affluent (► [tableau 2](#)).

En phase de maturité

Les mots clés sont segmentation et niche. L'objectif est davantage de fidéliser que de partir à la conquête de nouveaux clients (► [tableau 3](#), [page suivante](#)).

	Produit	Prix	Communication	Distribution
1	Une gamme courte, resserrée sur les références cœur de gamme.	Deux stratégies : soit positionner à un prix élevé, en phase avec les premiers acheteurs pressentis. Soit viser la cible de masse avec un prix jugé optimal.	Les mêmes deux stratégies. Dans le premier cas, une communication cœur de cible, visant les innovateurs. Dans l'autre cas, un investissement élevé.	A priori, une distribution courte, avec un élargissement plus ou moins rapide selon la stratégie.
2	Segmenter le marché et développer la gamme : enrichir avec de nouvelles références.	Si le lancement s'est effectué en premium, la croissance se traduit par une contraction des prix. La tarification est revue à la lumière des nouveaux concurrents.	Les campagnes ciblent plus largement les publics de la gamme.	Fort élargissement de la présence en distribution. Il faut gérer les ruptures.

	Produit	Prix	Communication	Distribution
3	Sur-segmenter, développer des séries spéciales, tout ce qui permet de tenir les volumes en l'absence d'innovation décisive.	A priori, sous pression. Promotions, offres originales permettent de soutenir les volumes.	Priorité à la fidélisation, notamment en marketing direct, relationnel ou transactionnel.	Le réseau est maximisé.

En phase de déclin

Trois approches sont possibles. La première consiste à se désengager, à laisser mourir plus ou moins rapidement, le couperet étant la profitabilité générée. La deuxième consiste à se replier sur les acheteurs restants et fidèles. La troisième consiste à organiser la phase suivante, notamment si un nouveau produit est en préparation.

Dans tous les cas, la gamme est réduite à ses principales références. La distribution est resserrée. La tarification évolue en fonction de l'approche adoptée, soit en stabilisation, soit en régression.

Il faut noter que dans le cadre d'une transition à un nouveau produit présentant davantage de valeur, il n'est pas rare d'augmenter le tarif d'un produit en déclin, rendant le passage au nouveau produit plus attractif. Dans le cas du remplacement du produit en déclin par un produit à forte évolution en valeur ajoutée, nous assistons parfois à une redistribution des cartes : le produit en déclin est rénové et repositionné en entrée de gamme.

Pour illustrer les quatre phases du cycle de vie produit, on peut prendre l'exemple des netbooks, ces mini-PC portables et légers qui ont été lancés en 2007 ; leur pic de croissance est atteint dès 2008 et début 2009 ; le lancement de l'iPad en janvier 2010 fait décliner le netbook, produit aujourd'hui en voie de disparition.

ANTICIPER LE PORTEFEUILLE DE DEMAIN

Prenons un marché où le *time to market* (le délai entre la conception et la commercialisation) est en moyenne de deux ans. La mise à plat des cycles de vie permet de dresser les positions à terme, en positionnant les lancements en préparation dans leur place anticipée. Il suffit de construire un tableau à 4 colonnes, naturellement intitulées lancement, croissance, maturité et déclin. En prenant un terme de l'ordre de 2 ans, il s'agira d'anticiper dans quelle colonne chacun des produits du portefeuille se trouvera alors, sans omettre les nouveaux produits en préparation qui seront alors en lancement. Si les 4 colonnes sont équilibrées, le marketeur sera rassuré sur son offre à terme.

Nous pouvons intégrer des scénarios favorables, avec des lancements tous réussis et des concurrents atones – ou au contraire, défavorables.

Cela est susceptible de nous conforter, ou, à l'opposé d'attirer l'attention de la direction générale sur des actions exceptionnelles à mettre en œuvre rapidement, par exemple en se donnant les moyens d'accélérer le rythme de l'innovation, d'accroître la notoriété ou la préférence à la marque, ou de modifier les priorités de développement.



POUR RÉSUMER

La méthode du cycle de vie du produit positionne le portefeuille produit en quatre étapes, a priori successives : le lancement, la croissance, la maturité puis le déclin. Elle permet de déterminer la stratégie la plus appropriée à un instant t , et d'anticiper la manière dont le portefeuille s'organisera à terme.

► fiche 8

Les matrices d'analyse de portefeuille

► fiche 38

La courbe d'adoption de l'innovation

POUR ALLER PLUS LOIN

- http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/83e876d5-3c45-45cb-a888-2af03045ca8e/MarFonPda/co/L4_1_1_courbe_cycle_vie.html
- N. Van Laethem et S. Moran, La boîte à outils du chef de produit, Dunod, 2014, 2^e éd.

Avec le développement du numérique, la multiplication des canaux de distribution, la sursaturation des marchés et l'émergence d'un client expert et exigeant, les offres des entreprises doivent être conçues comme des systèmes ouverts, évolutifs et interactifs. Ainsi, pour définir une offre, il faut tenir compte d'une dizaine de composantes (les 10P).

LES 4P DE Mc CARTHY

Inventé en 1960 par Jérôme Mac Carthy, professeur de l'université du Michigan aux États-Unis, le concept des 4P ou mix-marketing correspond aux éléments fondamentaux qui définissent le contour d'une offre.

Produit

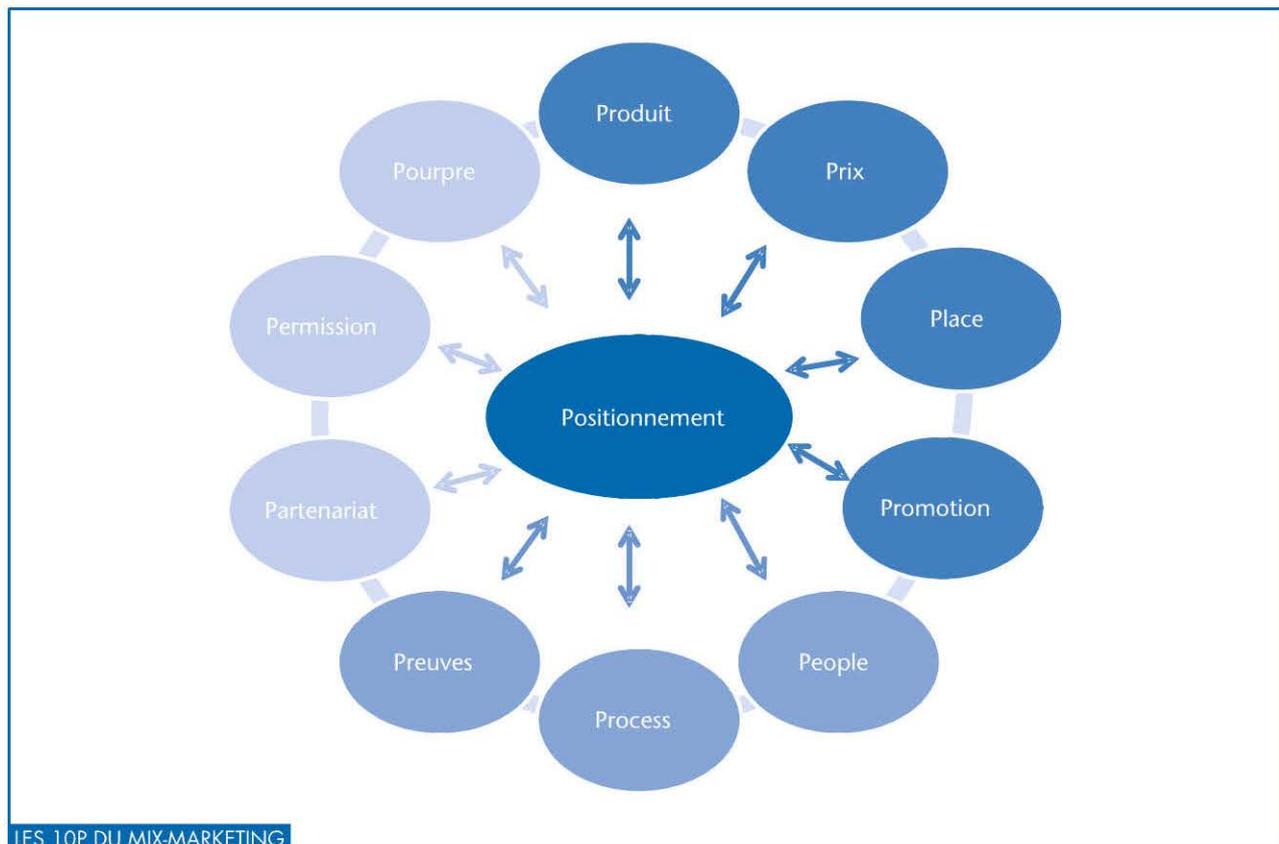
Le produit correspond à la fois au produit « physique » et aux services qui peuvent lui être associés ou vendus en tant que tels. Il couvre la marque, la politique de gamme, le packaging et

les services (ex. : maintenance, formation, assistance...). On distingue deux tendances actuelles :

- les offres dites « solutions » apportant une réponse globale aux attentes des clients.
- La cocréation : l'intégration des clients dans le processus de création des offres comme réponse à leurs attentes de personnalisation et de participation.

Prix

D'un point de vue marketing, on regardera surtout le prix de vente aux clients ou consomma-



teurs et la rentabilité associée. Le prix est défini en fonction du positionnement marketing (premium, low-cost...). Trois évolutions se dessinent :

- Le prix n'est plus figé. Dans l'univers de l'hôtellerie ou des transports, c'est une variable ajustée en fonction du taux d'occupation ou de remplissage (*yield management*).
- On passe d'un système de vente à un système de location. Ex. : Velib' ou Autolib' ; location de logiciels...
- Paiement en fonction de la consommation réelle (à la demande).

Place

La politique de distribution dépend à la fois de la stratégie de l'entreprise, du positionnement, du type de produits/services proposé et des cibles visées.

On observe le développement de stratégies de distribution cross-canal pour répondre aux attentes de fluidité, de confort et de flexibilité des clients.

Promotion

Dans la définition d'une stratégie de communication, on s'attache à définir :

- les objectifs ;
- les cibles de communication ;
- les messages ou offres spécifiques ;
- les supports de communication *on & offline* : publicité, relations publiques (RP), promotion, marketing direct, réseaux sociaux.

Deux tendances se dégagent :

- La communication multicanal et 360 ° se basant sur l'analyse de tous les points de contact entre le client et la marque ou l'entreprise.

- Le mode de relation conversationnel, affichant clairement la volonté d'intégrer le client dans une relation et des échanges durables.

LES 7P DES SERVICES

Les 7P ou mix-marketing étendu ont été inventés par Booms & Bitner dans les années 1980 pour les offres de services. Il comprend trois dimensions de plus que le modèle des 4P.

People

Il s'agit du personnel en contact avec les clients c'est-à-dire qui intervient directement ou indirectement au cours du processus d'achat ou d'utilisation du service (vendeuse, caissière, conducteur de bus, personnel du SAV, standardiste, équipes de maintenance). Il fait partie intégrante de l'offre de service et représente la marque ou l'entreprise.

En pratique, après identification de toutes les personnes en contact, il est important de définir précisément leur rôle dans la prestation et de travailler à leur formation et leur motivation.

Process

Ils représentent l'ensemble des procédures, mécanismes et flux d'activité par lesquels le service est consommé. Il se décompose en trois niveaux : le flux d'activités, le back-office, le front-office.

Preuves

Les services étant par nature immatériels, l'apport de preuves (contrat de garantie, résultat d'une enquête de satisfaction) est primordial pour créer de la confiance et déclencher l'achat. À l'heure de la prise de pouvoir des clients et de leur défiance par rapport aux institutions et aux entreprises, les avis ou notations d'amis ou d'utilisateurs ont un poids significatif dans l'acte d'achat.

LES 10P DU MIX-MARKETING MODERNE

Afin de répondre aux enjeux actuels (saturation des marchés, nécessité de se différencier et de gagner la confiance des clients sur-sollicités, impératif d'optimisation des dépenses marketing), le modèle des 10P a été proposé par les consultants Cegos. Il intègre trois paramètres supplémentaires.



CONSEIL

Pour définir un mix-marketing attractif avec le modèle des 10P, il faut :

1. Étudier les attentes et besoins des clients ou du marché.
2. Analyser vos atouts et les compétences que vous pouvez acquérir.
3. Vous comparer à la concurrence et identifier les attentes non satisfaites.
4. Définir le mix-marketing en 4P, 7P puis 10P.
5. Valider le mix à l'aide des notions de cohérence, attractivité, différenciation, durabilité.

Partenariat

Les clients sont aujourd'hui à la recherche de solutions globales pour répondre à leurs attentes.

Ils fonctionnent de plus en réseau ou en communauté.

Pour cela et pour optimiser les coûts et les synergies, la dimension de partenariat a été intégrée dans la définition des offres. Voici quelques exemples :

- Le cobranding : association de plusieurs marques dans une offre (Biscuit Intense de Lu et Côte d'or).
- L'échange de liens sur Internet afin de créer du trafic via d'autres sites.

Permission marketing

Alors que les techniques de marketing ont été pendant longtemps très push et intrusives, il est de bon ton aujourd'hui de demander au client son autorisation avant de s'adresser à lui. De ce fait, le client est plus actif dans la démarche de relation et se sent moins « agressé ». Ainsi, les bases de données clients sont aujourd'hui « double opt-in » : le client valide deux fois son inscription (via le formulaire d'inscription et en répondant à un e-mail spontanément généré).



Cas pratique

Le Forfait Informatique lancé en 2012 par Orange Business Services en partenariat avec Microsoft est un excellent exemple de mix-marketing en 10P :

- Produit : solution packagée et sur-mesure qui intègre l'ensemble des éléments constitutifs d'un poste de travail virtuel hors ordinateur (machine virtuelle accessible à tout moment et en tout lieu, solution bureautique et application métier, messagerie sécurisée, espace de stockage en data-center, maintenance et hotline).
- Prix : tarif mensuel à partir de 59 € HT et location à la demande de la capacité de stockage.
- Place : accessible via Internet, les points de vente Orange et un réseau de revendeurs.
- Promotion : RP, vidéo sur le net, conférence et accompagnement des revendeurs,...
- People : formation des revendeurs, hotline utilisateurs.
- Process : plusieurs processus sont mis en œuvre pour assurer notamment l'accessibilité et la hotline.
- Preuves : test gratuit 3 mois, contrat avec forfait tout inclus.
- Partenariat : Microsoft.
- Permission marketing : Transparence de l'offre, offre d'essai gratuit.
- Pourpre : offre de service tout inclus, flexible et sur-mesure très innovante et adaptée aux PME.

« Vache pourpre » (*Purple Cow*)

Ce terme fait référence au livre du même nom de Seth Godin paru en 2004. Les offres étant souvent pléthoriques, les consommateurs sont de plus en plus vite blasés. Pour illustrer ce fait, il prend l'exemple d'une famille qui part à la campagne : la première fois, tout le monde est ébahi par une vache dans un pré ; puis très vite, comme il y en a beaucoup, cela devient ordinaire et plus personne n'y fait attention. Il suggère donc de créer une vache pourpre, un produit vraiment original et différent pour émerger. La dimension pourpre représente donc l'innovation.



POUR RÉSUMER

- Le modèle des 10P permet de concevoir une offre comme un système ouvert, interactif, attractif et compétitif. Il est composé des :
 - 4P de Mc Cathy : produit, prix, place, promotion.
 - 3P du mix des services : people, process, preuves.
 - 3P du mix moderne : partenariat, *permission marketing*, vache pourpre.
- Les étapes pour créer un mix en 10P sont :
 - Partir des attentes du marché.
 - Capitaliser sur ses atouts différents de la concurrence.
 - Établir le mix en 3 étapes (4P, 7P puis 10P).
 - Valider : cohérence, attractivité, différenciation, durabilité.

► fiche 29

L'offre globale

► fiche 32

Le mix-marketing des services

► fiche 33

Le client au cœur du marketing B to B

► fiche 34

L'offre en B to B

► fiche 39

Le C to B ou l'innovation participative

► fiche 68

La stratégie multicanal

POUR ALLER PLUS LOIN

- N. Van Laethem, « Comment le mix-marketing est passé de 4P à 10P », *marketing-strategie.fr*, mars 2011
- S. Godin, *Permission Marketing, la bible de l'e-mailing*, Maxima, 2008
- S. Godin, *La vache pourpre : rendez votre marque, vos produits, votre entreprise remarquables*, Maxima, 2004

Mis au point dans les années 1980 par Booms & Bitner, deux professeurs chercheurs en marketing américains, le modèle des 7P ou mix-marketing étendu a été développé pour les offres de services. En effet, pour le secteur tertiaire mais également pour les offres mixant produit physique et service, le modèle des 4P de Mc Carthy était insuffisant.

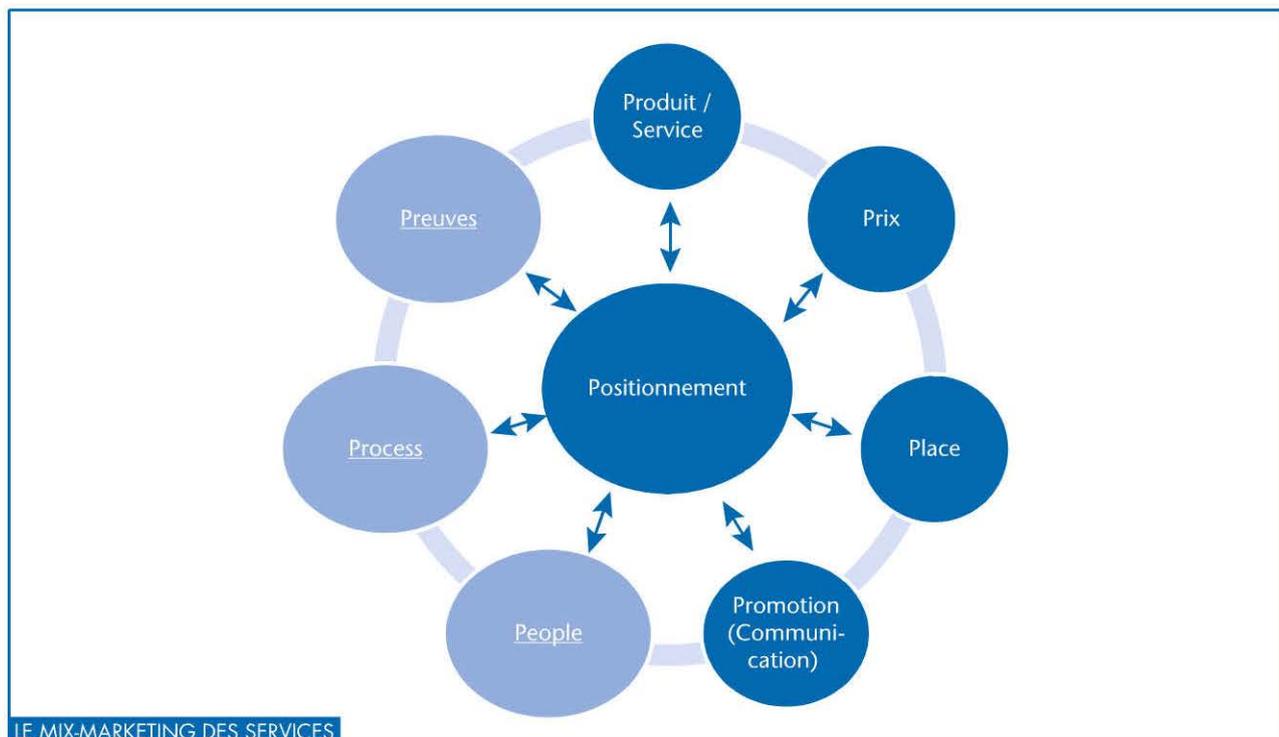
LES SPÉCIFICITÉS DU SERVICE

Contrairement aux offres de produit physique, les services sont des offres immatérielles et d'un point de vue marketing, leur définition nécessite des éléments complémentaires. Voici en quatre points les éléments de différence et leur impact sur le mix-marketing :

- **Intangibilité** : les services sont des offres impalpables, immatérielles. La confiance et les preuves de sa qualité nécessaire pour déclencher l'achat doivent être apportées par d'autres leviers.
- **Inséparabilité** : l'utilisation ou la consommation d'une offre de service est réalisée simul-

tanément avec sa production (on parle de servuction) car c'est au moment de son utilisation que le service prend vie. Le parcours client et les moments d'interface entre l'offre et le client sont à travailler en priorité.

- **Périssabilité** : les services étant immatériels, ils ne peuvent être stockés. Cela apporte une plus grande flexibilité dans la définition de l'offre (personnalisation plus aisée notamment) et dans la gestion de la demande.
- **Hétérogénéité** : il est difficile de standardiser une prestation de services car elle dépend des individus (le personnel en contact et les clients utilisateurs) et de l'affluence (la qua-



LE MIX-MARKETING DES SERVICES

lité peut être variable en fonction des pics de demande). D'où la nécessité de standardiser la prestation et les process ainsi que de mesurer par des indicateurs la qualité de la prestation.

LES 7P DU MIX DES SERVICES

Produit

Que ce soit une offre mixant produits et services ou une offre de services uniquement, il est important de noter les différents niveaux de services que l'on peut apporter pour construire une offre attractive et différenciée. Pour cela, Christopher Lovelock a créé en 1999, la « fleur des services » que l'on peut résumer ainsi :

- Le cœur de l'offre, le service de base répondant au besoin du client.
- Les services supplémentaires facilitants :
 - information : fourniture d'informations sur l'offre et ses conditions d'accès ;
 - prise de commande : suivi de la prise de commande avec confirmation ;
 - facturation : formalisation au travers d'un document ;
 - paiement : facilitation et sécurisation du mode de paiement.
- Les services supplémentaires de soutien :
 - conseil : proposer un conseil expert & approprié pour être efficace ;
 - hospitalité : esprit service des employés en contact avec le client ;
 - sécurité et fiabilité de l'offre ;
 - exceptions : anticipation des attentes spécifiques des clients.

Prix

Pour une offre 100 % services, c'est une des seules données objectives et quantifiées de

l'offre. Sa définition va dépendre principalement de six variables :

- le prix de revient. Il est souvent difficile d'évaluer le coût d'une prestation de services car elle varie souvent d'un client à un autre ;
- la politique de marge de l'entreprise ;
- le positionnement choisi pour l'offre (premium, standard, low-cost) ;
- la valeur perçue de l'offre par le client. Il est dans ce cas intéressant de connaître la courbe d'élasticité de la demande ;
- les prix pratiqués par la concurrence sur des offres similaires ;
- l'intensité de la demande (politique de *yield management*).

Place

Quelle que soit la typologie d'utilisation ou de consommation du service (chez le prestataire, chez le client ou à distance), les points de contact ont une importance capitale car ils permettent aux clients de matérialiser ou de visualiser l'offre. C'est également l'occasion de créer une expérience de marque et de renforcer la confiance

Promotion (communication)

La politique de communication d'une offre de service doit tenir compte des éléments suivants :

- Message publicitaire : il a un rôle important dans la réassurance et la confiance du client (apport de preuves).
- Approche cross-canal : tous les points de contact avec les clients sont des occasions de communiquer. Il est donc important d'étudier le parcours des clients.
- Complémentarité des médias et supports de communication : la publicité pour attirer et

séduire le consommateur, la promotion pour accélérer l'acte d'achat et les appuis à la force de vente comme l'argumentaire ou la fiche produit.



CONSEIL

Aujourd'hui les clients sont de plus en plus exigeants : ils veulent tout et toujours plus, tout de suite et au meilleur prix ! Pour répondre à leurs attentes, voici quelques suggestions :

- Intégrez le client dans le processus de conception de l'offre de services (écoute, co-création).
- Personnalisez l'offre et/ou la relation avec le client.
- Concevez une offre simple, flexible, rassurante et au juste prix.
- Prévoyez un enrichissement régulier de l'offre ainsi que des process rapides pour le client.

People

Le « P » de people représente toutes les personnes qui interviennent directement ou indirectement au moment de l'utilisation d'un service (le service assistance, la *hotline* utilisateur, la caissière, le personnel d'un SAV, la

standardiste, le service réclamations ou maintenance). Ces personnes sont très importantes car ce sont elles qui délivrent tout ou partie de la prestation de services. De plus, elles sont les ambassadeurs de l'entreprise vis-à-vis du client.

Après identification de toutes ces personnes (en faisant par exemple l'analyse détaillée du parcours client), il est conseillé de les sensibiliser, les informer, les former et les motiver afin qu'elles délivrent une prestation de qualité et à l'image de l'entreprise.

Process

Les process représentent l'ensemble des procédures, mécanismes et flux d'activités par lesquels le service est consommé :

- Le flux d'activités : nombre et détail de chaque étape, implication du client.
- Le back-office (la gestion et l'administratif). Dans le cas d'une commande sur Internet, c'est tout ce qui va permettre la gestion des stocks, l'édition d'une facture, la livraison.
- Le front-office : tout ce qui est en contact avec le client (le personnel, les formulaires, le



Cas pratique

Le cas de Michelin est exemplaire car son offre à destination des transporteurs est passée de la vente de pneus et de prestations d'entretien ou de dépannage à une offre de services tout compris sous forme de location. Voici la décomposition de son mix-marketing :

- Produit : innovation produit au travers des « quatre vies du pneu ». Lui est associé Fleet Services, un contrat personnalisé qui englobe le diagnostic, la pose, l'entretien et le remplacement des pneumatiques. Michelin propose gratuitement une assistance en cas d'incident 24 h/24 et 7 j/7.
- Prix : mensualité calculée au prorata du nombre de kilomètres parcourus par la flotte de véhicules chaque année.
- Place : réseau Michelin Euro Assistance.
- Promotion : Michelin laisse parler ses clients satisfaits (Michelin arrive en tête du baromètre de l'institut i&e/ Réputation en 2010).
- People : une préoccupation générale de l'entreprise centrée sur les bénéfices apportés aux clients.
- Deux process parallèles : celui du contrat Fleet Services et celui de Michelin Euro Assistance.
- Preuves : durée de vie du pneu multipliée par 2,5 (budget pneus réduit de 36 %) ; réduction de la consommation d'essence de 1,4 l/100 km.

paiement). Dans le cas d'une commande sur Internet, c'est l'interface web, la facture, le colis.

Preuves (*physical evidence*)

Dans le contexte d'une offre de services, cet élément est particulièrement important car étant immatériel, il manque intrinsèquement de preuves tangibles.

Les preuves matérielles peuvent être de différente nature : signature d'un engagement sous forme de contrat, mesure de la satisfaction client, exploitation des retours utilisateurs, recommandation client.

LES RÈGLES D'OR DU MIX-MARKETING

Quel que soit le nombre de P qui composent une offre, celle-ci doit impérativement être

conçue en tenant compte des éléments suivants :

- Cohérence avec le positionnement.
- Cohérence de chaque élément entre eux.
- Attractivité pour les clients. La notion de valeur perçue est là très importante.
- Différenciation vis-à-vis de la concurrence.
- Durabilité.



POUR RÉSUMER

Créé en 1980 par Booms & Bitner, le concept des 7P ou mix-marketing étendu a été développé pour les offres de service. Il est composé des 4P classiques (produit/service, prix, place, promotion) auxquels s'ajoutent 3P spécifiques aux services : people, process et preuves.

► fiche 31

Des 4P aux 10P

► fiche 59

Le parcours d'achat

POUR ALLER PLUS LOIN

- N. Van Laethem, C. Billon, O. Bertin, « Le Cas Michelin », *L'Atlas du Marketing 2011-2012*, Eyrolles, 2011
- C. Lovelock, *Marketing des services : stratégie, outils, management*, Publi-Union, 1999
- P. Eiglier, E. Langeard, *Servuction : le marketing des services*, Ediscience, 2000
- A. Capiiez, *Yield management, optimisation du revenu dans les services*, Lavoisier, 2003

D'un marketing de produit et de service, le B to B est passé depuis quelques années à un marketing à la fois client et solutions. « Client », parce que la connaissance de ses attentes et leur intégration sont au cœur de toute stratégie B to B gagnante. « Solutions » parce que le client est à la recherche de véritables partenaires capables de l'accompagner et de répondre par des solutions globales et personnalisées à ses enjeux de compétitivité.

LES SPÉCIFICITÉS DU MARKETING B TO B

Le marketing B to B (*business to business*) couvre l'ensemble des actions marketing des entreprises ayant pour clients d'autres entreprises (secteurs industriels, high-tech ou encore des services). Pour ces marchés, les fondamentaux du marketing ne changent pas : les objectifs restent la rentabilité/rentabilité de l'entreprise et la satisfaction des clients, et les étapes de la démarche marketing sont identiques (diagnostic, stratégie, mise en œuvre et contrôle)

Cependant, compte tenu de la complexité de l'environnement, des clients et des offres de ce secteur, on notera les spécificités suivantes :

- processus de décision complexe impliquant plusieurs acteurs dans l'entreprise ;
- achat souvent rationnel, montant élevé ;
- faible fréquence d'achat ;
- budget marketing limité, dépenses souvent orientées sur la personnalisation de l'offre et la relation client *one to one* ;
- nombreuses interactions client/fournisseur avant, pendant et après l'achat ;
- attentes d'une vraie relation de partenariat gagnant-gagnant clients/fournisseurs avec la proposition d'une offre personnalisée et globale.

De ce fait, les enjeux de la réussite d'un marketing B to B sont basés sur la parfaite maîtrise des éléments suivants :

- connaissance client et intégration dans les processus marketing de A à Z ;
- parcours d'achat ;
- offre orientée solution ;
- leviers spécifiques de la communication.

LE CLIENT AU CŒUR DU DISPOSITIF

De part les spécificités du B to B et les enjeux essentiels de la satisfaction client, les marketeurs doivent avoir une connaissance parfaite des attentes clients et plus globalement des processus de fonctionnement des entreprises clientes. Quatre points principaux sont à prendre en considération.

La segmentation du marché et des clients

Les critères de segmentation des marchés B to B sont très différents du B to C, on notera par exemple :

- le type de secteur d'activité (automobile, aéronautique, alimentaire...);
- la taille de l'entreprise (en CA ou nombre de salariés) ;
- la nature économique du secteur (privé/public) ;
- le processus de décision d'achat ;
- le CA généré par le client (petits, moyens et gros acheteurs) ;
- le cycle de vie clients.

L'identification du groupe décisionnaire de l'achat

Les montants investis étant souvent importants (jusqu'à plusieurs millions ou milliards d'euros parfois) et l'achat impliquant (outils industriels, produits destinés à tout ou partie des collaborateurs de l'entreprise), le processus d'achat intègre souvent plusieurs acteurs dans l'entreprise :

- l'acheteur, qui va coordonner en interne le processus de décision ;
- le ou les utilisateurs ;
- le ou les prescripteurs internes ou externes.

Par exemple, pour un organisme de formation professionnelle, les différentes cibles internes à l'entreprise sont : le stagiaire, le chef de service et le responsable formation (ou RH).

La connaissance des attentes, des besoins et des motivations d'achat

Globalement les motivations d'achat et critères de décision en B to B sont beaucoup plus rationnels qu'en B to C où les facteurs émotionnels interviennent de manière plus significative. On trouvera ainsi :

- le prix (critère important quel que soit le secteur grand public ou professionnel) ;
- l'efficacité (performance, rentabilité, fonctionnalité, innovation) ;
- le confort (la notion de service est fondamentale) ;
- la sécurité (normes, contrat) ;
- l'éthique, qui intervient de plus en plus ;
- l'émotion et la reconnaissance sont en second plan.

Il est donc fondamental de bien connaître ses clients ainsi que les contraintes qu'ils vivent au quotidien car la richesse de la solution proposée dépendra des réponses apportées à leurs problématiques et attentes.



CONSEIL

En B to B, les points de contact avec le client sont nombreux. Il est donc judicieux de mettre en place un système d'écoute impliquant tous les collaborateurs en contact avec les clients : la force de vente, les équipes maintenance, la hotline, le SAV, l'administration des ventes, le service client, le service qualité ou réclamations...

Les outils à mettre en place doivent rester simples, flexibles et peu chronophages : sensibilisation des collaborateurs, définition des champs d'écoute ou de questionnement, intranet ou e-mailing pour communiquer, incentive si nécessaire pour motiver.

L'intégration du client dans le processus de définition de l'offre

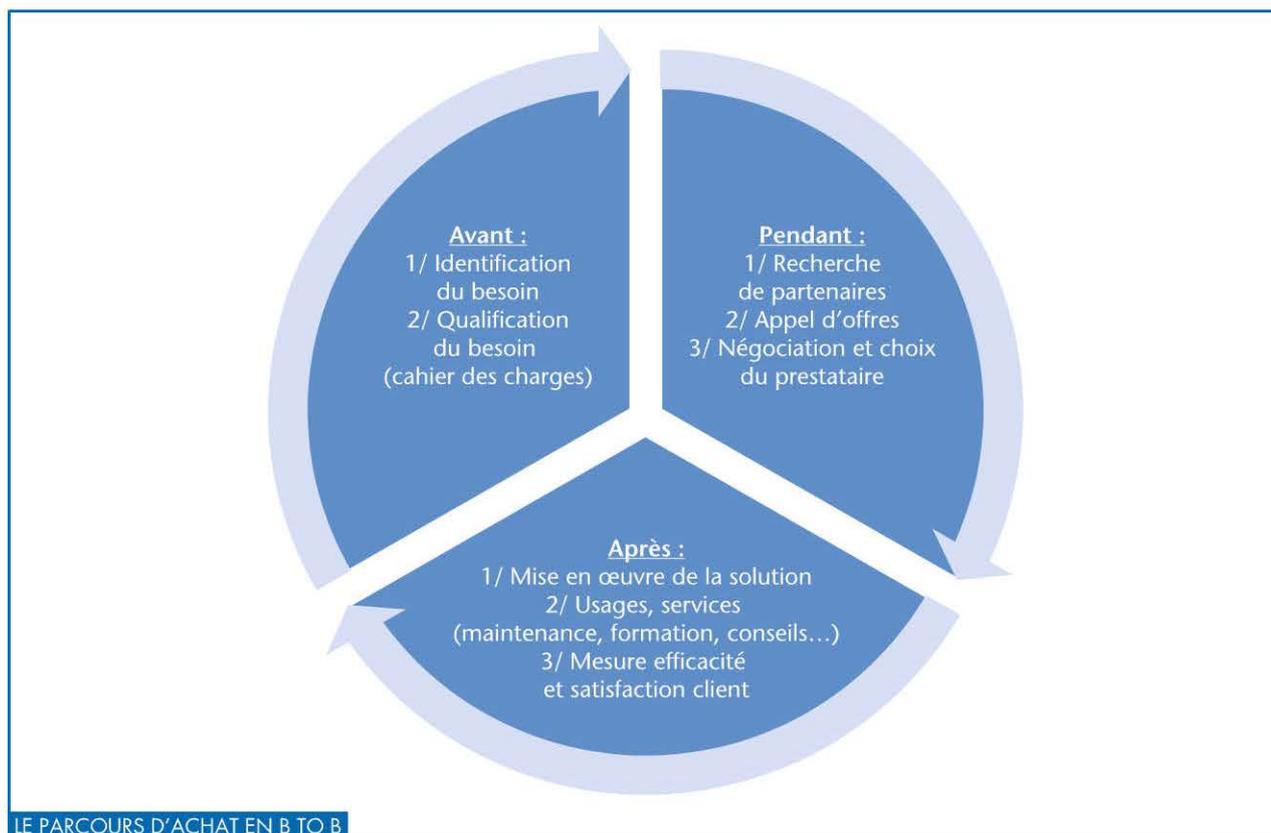
Alors que le marketing B to C entre depuis quelques années seulement dans un processus de personnalisation des offres et de la relation client, le secteur B to B a créé, depuis toujours, des relations directes, privilégiées et spécifiques avec ses clients. Souvent d'ailleurs, le développement d'une offre se fait sur la base d'un cahier des charges spécifique élaboré par le client et répondant à ses attentes.

Au-delà de cette approche, se développent de plus en plus de véritables collaborations en amont du développement d'une offre. On citera par exemple les cellules innovation où des clients importants sont intégrés, les blogs privés, et toutes les initiatives nouvelles d'innovation participative ou de co-création.

LE PARCOURS D'ACHAT EN B TO B

La décision d'achat dans une entreprise B to B est le fruit d'une démarche longue, rationnelle et qui implique plusieurs acteurs de l'entreprise. Pour les fournisseurs, il est important de bien connaître ses étapes afin d'être présent de manière appropriée à tous les moments importants avant, pendant ou après l'achat :

- Avant l'achat : identification et qualification du besoin. Le fournisseur peut aider à l'identification du besoin en proposant des solutions nouvelles qui apportent un bénéfice pour le client : économie, gain de temps, rendement, respect de l'écologie, création de valeur pour le client final.
- Pendant l'achat : recherche de partenaires, appel d'offres et négociations. Le premier enjeu est de faire partie des partenaires interrogés (présence à l'esprit, image, relation déjà existante). Une fois ceux-ci sélectionnés, il faut être capable d'écouter, de comprendre et de répondre de manière appropriée, personnalisée et économiquement intéressante pour le client. Le fournisseur se placera souvent en partenaire « problem solver ». Vient ensuite la négociation commerciale.
- Après l'achat : livraison et/ou installation, conseil, formation, maintenance et mesure d'efficacité. Tout le travail est ici sur la livraison et l'accompagnement à la mise en œuvre



de la solution proposée aussi bien produit que services associés. C'est cette capacité à délivrer la solution vendue et à accompagner le client dans l'installation et l'usage qui générera (ou pas) de la satisfaction client, elle-même source de fidélité et le cas échéant de buzz positif (ou négatif).



POUR RÉSUMER

En raison des spécificités du secteur B to B (processus de décision complexe, achat rationnel, budget marketing limité), les enjeux de la réussite du marketing industriel repose sur les éléments suivants :

1. La connaissance client au cœur du dispositif. Il est particulièrement important d'identifier les processus de décision d'achat (qui décide, qui influence, qui utilise) ainsi que les attentes et besoins spécifiques. On recommande également d'intégrer le client dans le processus de création des offres.
2. Le parcours d'achat est également un point clé à maîtriser afin de s'assurer de la qualité de la prestation mais également d'être à l'écoute du client.

► **fiche 34**

L'offre en B to B

► **fiche 67**

Scénarisation de la relation client

► **fiche 76**

L'argumentaire de vente

POUR ALLER PLUS LOIN

P. Malaval, C. Bénaroya, *Marketing business to business*, Pearson, 2013

Les composantes d'une offre B to B sont identiques à celles d'une offre B to C. On se limitera ici à l'analyse des 4P de Mc Carthy : produit, prix, place (distribution), promotion.

Le mix-produit

On assiste depuis quelques années à une véritable révolution dans la construction des offres en B to B. En effet, on est passé, ou on est en train de passer, d'offres composées de produits et de services dissociés (maintenance, dépannage, formation) à une offre plus globale de solutions personnalisées intégrant produit et services et répondant à une problématique spécifique.

La démarche de construction de valeur s'appuie sur une connaissance parfaite de la cible visée (attentes, besoins, problèmes rencontrés au quotidien) et s'attache à apporter des réponses concrètes aux préoccupations des clients. Parmi les champs d'investigation possibles, voici quelques exemples de services intéressants pour les clients :

- Optimisation de la mise en œuvre de la solution. On pourra associer à l'achat d'une machine, par exemple, une panoplie d'offres de service comme la livraison, l'installation, la formation des équipes, une garantie. Cela permet entre autres de réduire le délai d'installation et d'accélérer l'utilisation optimale de la solution vendue.
- Optimisation de la performance. La performance, le rendement sont des attentes clés des clients. Au-delà de la performance de la solution proposée, on pourra intégrer des services du type : maintenance, hotline, taux minimal de panne ou de temps d'arrêt garantis.
- Optimisation financière pour le client. Cela peut se matérialiser par une aide au financement ou une réduction des coûts de production, une durée de vie plus longue ou un recyclage, une facturation à l'usage.
- Innovation et développement des usages.



Cas pratique

L'univers de l'informatique a connu depuis l'arrivée du cloud computing (informatique en nuage) une véritable révolution. Les acteurs de ce secteur sont passés de la vente de produits (ordinateur, logiciel, infrastructure) et de services (maintenance, infogérance) dissociés, à des solutions globales à la fois tout inclus, personnalisées, sur-mesure et sous forme de location. C'est l'arrivée des solutions SAAS (*software-as-a-service*).

La société américaine Salesforce a lancé il y a 15 ans salesforce.com avec la volonté de révolutionner le CRM dans le cloud. Elle en est aujourd'hui le leader mondial. [Salesforce.com](http://salesforce.com) est une plateforme de CRM en mode SAAS qui permet aux entreprises de gérer la totalité de leurs ventes (management commercial, vente), leurs relations clients, ainsi que les actions de marketing direct en exploitant tous les canaux et devices possibles (réseaux sociaux et mobile inclus).

Détails de l'offre :

- Contenu : la définition du contenu de l'offre est spécifique à chaque client (un bloc de base et des options ajoutées).
- Tarif : location de la plateforme avec un principe de mensualisation par poste utilisateur et de facturation à l'usage défini sur la base des services ou options choisis.
- Promotion : offre d'essai gratuit (tendance du test avant achat vs satisfait ou remboursé).

Cette solution permet à tout type d'entreprise, quelle que soit sa taille, d'accéder à des technologies et des services de pointe.

- Optimisation de la vente au client final. Outre les classiques outils d'aide à la vente, on peut également considérer tous les leviers de différenciation de l'offre qui sont des arguments de vente important (exclusivité, services spécifiques).

Alors qu'on arrive vite à une saturation dans la capacité d'innovation produit – qui plus est, très vite copiable par la concurrence –, l'intégration de services personnalisés apporte une source de différenciation importante ainsi qu'une satisfaction plus importante et durable du client.

Le mix-prix

Le calcul du prix de vente (ou du prix de revient) est très complexe en B to B. En effet, dans le cas d'une solution globale, il doit intégrer les coûts de toutes les composantes aussi bien produits que services associés. De plus, il ne faut pas oublier, le cas échéant, l'impact des gains que peut apporter la solution (productivité, durée de vie). Pour l'acheteur B to B, le prix d'achat a un impact direct sur la rentabilité de tout ou partie de son entreprise.

Associée à l'émergence d'offre « solution », on assiste à une évolution des pratiques tarifaires : passage de l'achat à la location avec facturation mensuelle ; d'un prix fixe à une facturation « à l'usage ».

Globalement, ces nouvelles pratiques ont un impact positif sur la fidélisation des clients et cela pour trois raisons principales : en intégrant le client au cœur du processus, on répond mieux à ses attentes ; la multiplication des moments et points de contact client/fournisseur permet d'être à l'écoute et de développer la relation ; enfin le système de location engage le client sur une durée plus longue.

Le mix-distribution

Tout comme en B to C, le choix du ou des réseaux de distribution est un vrai enjeu stratégique à définir en fonction de son positionnement, de ses cibles et des objectifs de volume fixés par le business plan.

La distribution peut-être directe (souvent privilégiée) ou indirecte (via un réseau de distribution ou des grossistes). On assiste également au développement des canaux digitaux web et mobile.

Le mix-promotion/communication

Traditionnellement, le secteur B to B favorise la relation directe et personnalisée avec les clients et prospects ; la force commerciale en est l'un des leviers principaux. En termes de communication, deux axes sont privilégiés :

- Se faire connaître et reconnaître comme un acteur clé et/ou un expert. Les leviers privilégiés sont les RP, des insertions dans la presse professionnelle, la présence sur les salons professionnels (exposant et/ou conférencier), les actions événementielles (conférence, petits-déjeuners thématiques) et le site Internet.

Avec le développement d'Internet, de nouveaux outils sont apparus comme les blogs, la réalisation de « livres blancs », les webinars. Ces leviers sont très intéressants pour s'afficher comme expert sur un secteur ou une problématique spécifique

- Recruter ou fidéliser les clients. Les leviers privilégiés sont le marketing direct, phoning et e-mailing en particulier.

De plus en plus, les entreprises B to B s'orientent vers une stratégie de contenu (texte ou vidéo) sur Internet. Outre son intérêt

pour positionner l'entreprise comme experte, cette démarche permet d'optimiser le référencement sur Google et donc l'accessibilité de l'entreprise dans les requêtes des clients ou prospects.

Dans une logique de développement de la relation et la fidélisation, le client est souvent intégré dans les processus de création des offres, on parle de co-crédation. Se développe aussi la présence sur les réeaux sociaux.



POUR RÉSUMER

- En B to B, travailler son offre comme une « solution » permet de répondre de manière globale et appropriée aux problématiques des clients, mais également de se différencier de la concurrence.
- Le mix-communication historiquement orienté sur le marketing direct devient de plus en plus web, avec deux objectifs principaux : se faire connaître et reconnaître comme un expert du secteur et développer la fidélité et la relation avec le client.

► fiche 31

Des 4P aux 10P

► fiche 65

Le marketing de conquête

► fiche 66

Le marketing de fidélisation

POUR ALLER PLUS LOIN

S. de Roys de Ledignan, *Vers un marketing des solutions : produit-service et création de valeur*, ESSEC/Capgemini consulting, 2010

De tous les leviers du marketing mix, le prix est probablement celui sur lequel les marketeurs s'attardent le moins, à tort : d'une part, le bon niveau de prix contribue activement à ce qu'un produit trouve sa place sur son marché ; d'autre part, ce levier est déterminant dans le compte d'exploitation, donc dans la capacité à dégager les marges qui vont favoriser le cercle vertueux du succès.

DÉTERMINER LA BONNE MÉTHODOLOGIE

La mise au point tarifaire se trouve au confluent de trois métiers : le marketing, le contrôle de gestion et les ventes. Le premier est souvent positionné tout en amont de la réflexion, car le bon prix est une résultant directe de la stratégie adoptée, énoncée en termes de positionnement et déclinée sur les composantes du mix (caractéristiques produits et services, prix, communication, distribution).

Le contrôleur de gestion, surtout lorsqu'il intervient en binôme, procure une valeur ajoutée incontestable dans la validation et le réalisme financier, voire dans l'apport de solutions alternatives. Enfin, le commercial intervient le plus souvent une fois le tarif de base finalisé, notamment pour déterminer les conditions générales de vente avec les différentiels à appliquer selon les catégories de clients, les circuits de distribution, voire les processus d'achat.

Quatre méthodes orientent la réflexion tarifaire : la méthode par les coûts, le *cost plus*, la valeur, la concurrence.

LA MÉTHODE PAR LES COÛTS

Concrètement, il s'agit de prendre comme point de départ le coût du produit ou du service, et de le pondérer de la marge à laquelle l'on veut arriver. Le coût englobe à la fois les composantes fixes et variables.

Si le coût est de 100 et que la marge visée est de 45 %, il suffit de diviser 100 par 0,55. On arrive ainsi à un prix de vente de 182 (CA : 182 ; Coût : 100, soit 55 % ; Marge : 82, soit 45 %).

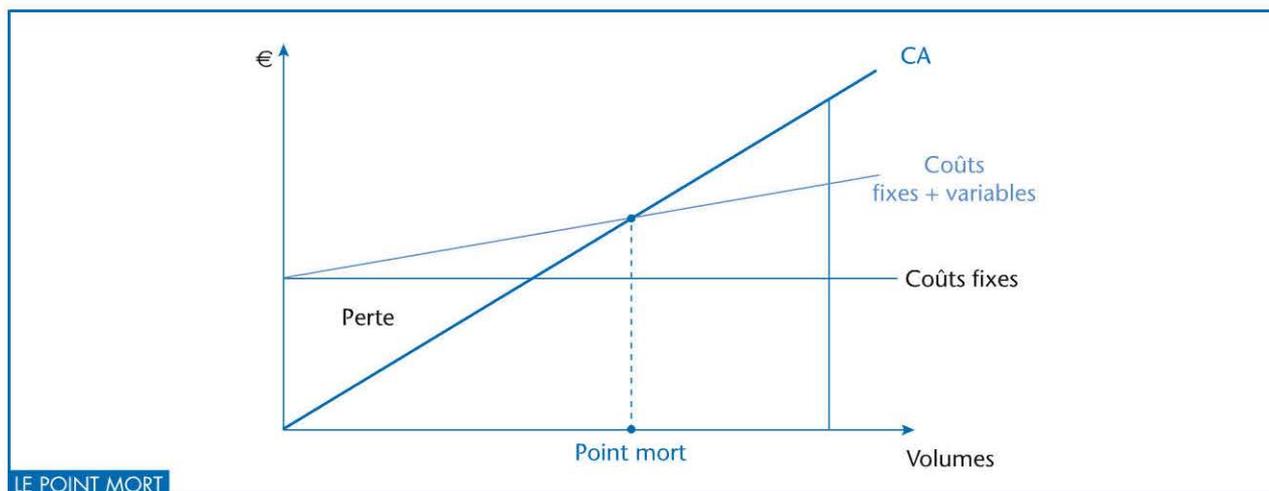
Au grand désespoir des stratèges, cette méthode est très utilisée. Elle présente un défaut rédhibitoire : celui d'ignorer la réalité concurrentielle, le prix que le client est prêt à payer. En outre, l'industriel qui bénéficie de coûts de production concurrentiels se prive peut être de la capacité



Cas pratique

Le marketeur doit prioriser les ressources sur un, deux ou trois leviers du mix-marketing, il ne peut jouer sur tous simultanément. Dans un monde idéal, il souhaiterait proposer le produit le plus évolué (donc a priori à un coût plus élevé) assorti du prix le plus attractif, d'investissements de communication substantiels, et dans le plus grand nombre de circuits de distribution. Mais la réalité rattrape les vœux pieux : ces partis pris survivent rarement à la réalité financière. Des choix s'imposent. Prenons deux exemples très différents :

- Easyjet, clairement positionné en low-cost, privilégie deux leviers, la communication et bien entendu, le prix attractif.
- Dans le cas de Zara, la marque se distingue par la créativité de ses collections et le constant renouvellement de son assortiment, par un rapport qualité/prix en ligne avec son positionnement, par un soin tout particulier apporté à l'emplacement et à l'aménagement de ses boutiques. La communication est inexistante, en tout cas en France.



à dégager des marges plus avantageuses. Dans le cas inverse, le produit risque d'être mis sur le marché à un prix trop élevé.

Cette méthode pourrait néanmoins être intéressante si l'angle de vision était de déterminer le niveau auquel se situe le prix plancher, c'est-à-dire celui en dessous duquel il serait déraisonnable de mettre le produit sur le marché. Si des économies d'échelle sont anticipées avec la montée en puissance des volumes, ce prix plancher va varier dans le temps.

Une question se pose : quel est le point mort, ou seuil de rentabilité (le point à partir duquel les ventes couvrent à la fois les frais fixes et les frais variables, donc à partir duquel l'entreprise commence à dégager de la marge) (► schéma ci-dessus) ?

LA MÉTHODE COST PLUS

Elle est la plupart des cas utilisée dans un modèle de revente, c'est-à-dire que l'entreprise achète un produit fini et le distribue, avec ou sans service ajouté. Concrètement, cela consiste à appliquer un coefficient multiplicateur au prix d'achat. À titre d'exemple un restaurateur décidera d'appliquer un coefficient de 4 sur la bière

ou de 6 sur les alcools. Ce coefficient sera plus ou moins élevé selon l'adresse ou le positionnement de son établissement.

Cette méthode est largement utilisée en distribution, où cependant, elle est rarement appliquée en méthode unique. L'offre est alors répartie en plusieurs catégories, chacune d'entre elles étant tarifée selon l'approche la plus adaptée.

Cost plus constitue une méthode simple à utiliser, facile à appliquer là où un grand nombre de prix doivent être déterminés, et facile à justifier. Cela se justifie par le fait que les règles, largement répandues dans le secteur d'activité concerné, favorisent la stabilité des prix. Elle peut cependant être considérée comme simpliste, car elle ignore le prix que le client est effectivement prêt à payer.

LA MÉTHODE PAR LA CONCURRENCE

Elle consiste à étalonner le tarif sur les offres concurrentes, et à apporter des ajustements liés à plusieurs types de critères :

- le positionnement ;
- la stratégie concurrentielle adoptée ;
- l'équilibre de gamme ;
- le cycle de vie du produit ;

→ Cas pratique

Prenons l'exemple d'une chaîne de restauration qui livre à domicile. Elle a défini sa tarification pour sa gamme standard avec la méthode par la concurrence.

Dans le cadre d'une série spéciale signée par un restaurateur étoilé, elle se désolidarise de la logique concurrentielle et applique la méthode par la valeur. Finalement, la question posée est « Combien le client est-il prêt à payer en plus pour la caution de ce grand chef ? »

- la transparence des prix du secteur ;
- la cohérence multi-pays/zone euro.

Cette méthode accorde une place importante aux positions concurrentielles, le leader étant, à offre comparable, théoriquement à l'initiative, le challenger se positionnant en léger retrait, et les suiveurs offrant un avantage prix plus significatif ou pouvant justifier une réelle différenciation.

Il faut noter que la valeur peut être liée à un lieu donné. Les stations-service affichent des prix différents d'un quartier à l'autre pour le même carburant, parce qu'ils se positionnent par rapport aux autres stations dans la proche géographie.

LA MÉTHODE PAR LA VALEUR

Elle part du postulat que le niveau optimal se situe au prix le plus élevé que le client est prêt à payer. Cette méthode est parfois la seule qui ait du sens, notamment dans le cadre de produits innovants où il n'existe pas de cadre concurrentiel direct sur lequel s'étalonner. Elle va accompagner le marketeur dans la définition même du produit, en identifiant les compo-

santes, les caractéristiques qui ont le plus fort impact sur la valeur perçue. Elle peut l'amener à ne pas rechercher la performance produit la plus élevée dans l'absolu, et à se focaliser sur celle qui est perçue de la manière la plus avantageuse par le client.

Là encore, la logique peut amener à des différences d'un lieu à l'autre. Toujours dans l'exemple des stations-service, les prix pratiqués sont plus élevés sur une autoroute qu'en ville, partant du postulat que le client accepte implicitement de payer plus cher dans ce contexte.



POUR RÉSUMER

Le marketeur dispose de quatre méthodes pour définir le prix tarifaire optimal pour son offre, suffisamment élevé pour atteindre le niveau de marge attendu, suffisamment compétitif pour générer les volumes qui mènent au succès. Si les méthodes par la valeur et par la concurrence restent les plus recommandées, les méthodes par les coûts et *cost plus* peuvent être mixées en fonction de la structure et de l'environnement spécifiques de chaque ligne de produits.

► fiche 20

Le plan marketing

► fiche 34

L'offre en B to B

POUR ALLER PLUS LOIN

H. Simon, F. Jacquet, F. Brault, *La stratégie prix*, Dunod, 2011, 3^e éd.

Posséder des points de vente ou des agences commerciales ne suffit plus. Les marketeurs prennent désormais en compte les préférences de comportement d'achat de leurs clients et proposent ainsi des canaux alternatifs. Il s'agit de choisir le bon circuit et de penser multicanal.

CHOISIR UN CIRCUIT DE DISTRIBUTION

Opter pour un nouveau canal de distribution est un choix du marketing mix, il implique l'entreprise sur le moyen et le long terme. Avant de décider, il convient de se poser les questions suivantes :

- Le distributeur a-t-il des compétences particulières sur la gamme de produits/services ? Vend-il des produits/services complémentaires ?
- Quel est le ticket d'entrée pour travailler avec ce partenaire ?
- Est-il suffisamment connu et reconnu par la clientèle visée ? A-t-il une image dynamique et valorisante pour les clients ?
- Possède-t-il des outils marketing (promotionnels, de communication) sur lesquels l'entreprise peut s'appuyer pour mettre en avant ses marques ?
- Quel est son degré de couverture (nombre de points de vente, de relais de livraison, de clients correspondant à la cible visée) ?
- A-t-il une infrastructure logistique fiable (transport, stockage, délais de livraison) ?
- Quelle qualité de services peut-il fournir à la clientèle (qualification des vendeurs, modalités de livraison, maintenance, SAV, conditions financières fournies au client) ?
- Est-il fiable financièrement ?

L'entreprise vendeuse ne maîtrisant pas complètement les politiques marketing et commerciale

de son distributeur, ni sa gestion opérationnelle, il est important de signer un contrat exhaustif de distribution.



CONSEIL

Dans un contrat de distribution, spécifiez la zone géographique couverte (France ou Europe, par exemple), les canaux choisis (magasins et/ou e-commerce et/ou drive), les délais de paiement, les modalités du SAV ou des retours, les budgets marketing alloués (en général, un pourcentage du CA assorti de contreparties détaillées) et la durée du contrat.

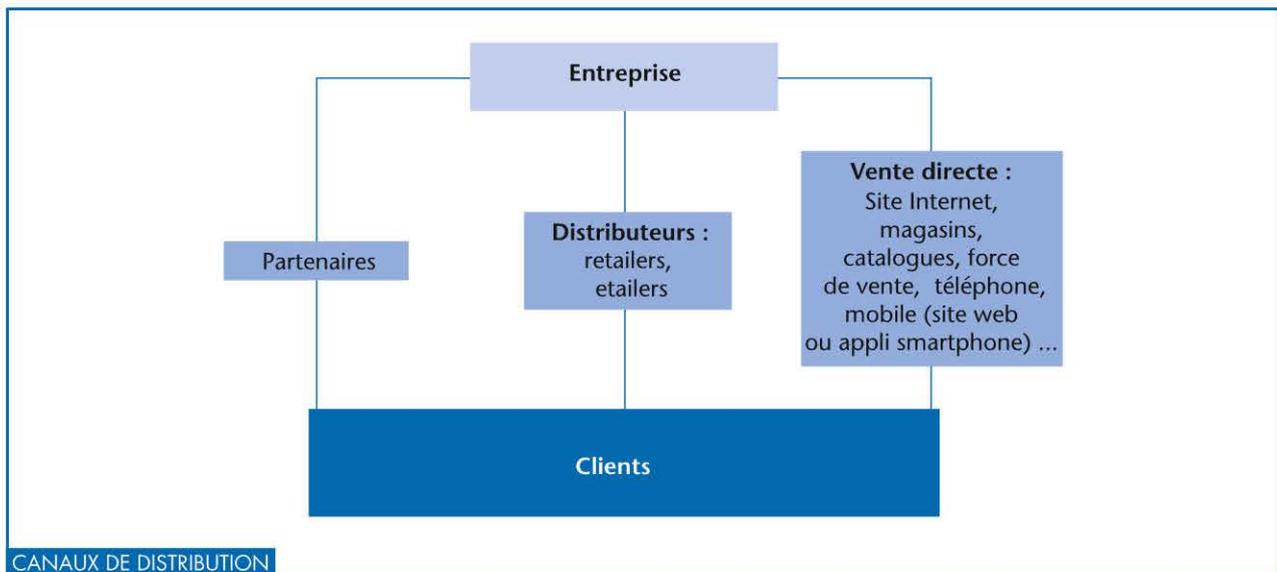
OPTER POUR UNE DISTRIBUTION MULTICANAL

Le schéma de la page suivante récapitule tous les canaux de distribution accessibles pour une entreprise.

Au-delà du chiffre d'affaires généré et de la différenciation par rapport à la concurrence, une distribution multicanal présente de nombreux avantages.

La spécificité de chaque circuit

Il est possible d'exploiter chaque circuit de distribution de manière différente : la gamme complète des produits sur catalogue, la facilité d'accès aux informations n'importe où et à toute heure sur Internet, le contact direct avec le produit et les explications du vendeur dans le point de vente... Ces spécificités permettent d'éviter la concurrence entre les différents canaux.



La connaissance clients

La mise à disposition de plusieurs canaux permet de recruter de nouveaux clients et de jouer la surpression auprès des clients fidèles. La finalité étant de créer une base de données clients exhaustive avec des données déclaratives, comportementales et attitudinales et de proposer ainsi des offres adaptées et personnalisées à leurs attentes.

La notoriété de la marque

Avoir recours à plusieurs circuits clarifie le positionnement de l'entreprise et lui permet de de-

venir une marque *top of mind* dans l'esprit du client.

L'indépendance

Une distribution multicanal assure aussi l'indépendance de l'entreprise par rapport à un distributeur historique, elle permet de répartir et de sécuriser le CA.

Cependant, se lancer dans plusieurs circuits de distribution peut s'avérer complexe en termes de ressources. Aussi, il est nécessaire de réfléchir en amont sur le suivi et le contrôle des canaux choisis.

→ Cas pratique

Avec plus de 80 restaurants implantés en ville ou dans des centres commerciaux, SushiShop est la première chaîne de restauration rapide japonaise en France. Pour consolider sa présence nationale et garder son statut de leader, l'enseigne continue d'ouvrir des points de vente, et vise un CA de 200 millions d'euros d'ici fin 2015. Afin de capter ses clients potentiels et fidèles, la marque a développé un site de vente en ligne, une appli sur iPhone et Android, et un site web mobile. Sur tous ces supports, le consommateur a le choix entre la livraison ou la vente à emporter. Des relais sont aussi présents sur les réseaux sociaux : Facebook, Twitter et YouTube. Enfin, SushiShop communique sur ses restaurants de manière locale : distribution de publicités et de flyers dans les boîtes aux lettres afin de recruter de potentiels acheteurs.



POUR RÉSUMER

Choisir un circuit de distribution nécessite de connaître précisément le circuit visé en termes d'organisation, de compétences, de typologie de clientèle, d'outils de communication, et de services proposés aux acheteurs finaux. Les marketeurs investissent aujourd'hui plusieurs canaux simultanément afin de répondre aux attentes des clients, et de mieux les connaître en alimentant la base de données. Cela leur permet également de construire leur notoriété plus rapidement et de diminuer leur dépendance par rapport à certains distributeurs.

► fiche 31

Des 4P aux 10P

► fiche 45

Le mobile marketing

► fiche 59

Le parcours d'achat

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.fevad.com
- www.lsa-conso.fr
- www.pointsdevente.fr

L'innovation est un levier de croissance stratégique pour les entreprises, qui s'inspirent des attentes de leurs clients pour proposer de nouveaux produits ou services. En créant de la valeur pour le client, l'innovation assure la pérennité des entreprises.

CHOISIR SON TYPE D'INNOVATION

Une offre innovante peut être radicale, on parle d'innovation de rupture, ou représenter une amélioration par rapport à l'existant, c'est une innovation incrémentale.

L'innovation de rupture

Cette offre propose un changement majeur, elle est souvent issue d'une vision stratégique de l'entreprise à moyen ou long terme. Rares, les innovations de rupture sont issues d'une nouvelle technologie et modifient les usages ou comportements des clients. Elles créent à elles seules leur propre marché, comme Apple avec l'iPad, ou le nouveau marché des tablettes numériques.

L'innovation incrémentale

Cette offre s'inscrit dans la continuité de l'existant sur le plan technologique ou comportemental. L'innovation incrémentale concerne la majorité des nouveaux produits commercialisés. Les améliorations des produits proposent :

- De nouvelles variantes : nouveaux matériaux, ingrédients, coloris, modification du packaging, extension de gammes...
- De nouvelles fonctions sur un produit existant, comme les nouvelles versions de smartphones.
- Un nouvel usage ou nouveau service sur le produit actuel, par exemple la 4G d'un opérateur téléphonique.



Cas pratique

Le cabinet de conseil McKinsey a publié en mai 2013 une liste de 12 innovations de rupture qui auront un impact mondial d'ici 2025. Cette liste s'articule autour de deux critères : l'importance de l'impact économique et sociétal de ces offres et leur capacité à rompre réellement avec le marché existant :

- L'Internet mobile : accroissement de la connectivité et baisse des coûts.
- L'automatisation du travail intellectuel : création de systèmes intelligents aux capacités de jugement et de traitement de la connaissance.
- L'Internet des objets connectés : réseaux de capteurs à bas prix collectant des données, les analysant et agissant en fonction.
- Le cloud : hébergement des fichiers et services sur des serveurs distants.
- La robotique avancée : dextérité et intelligence améliorées.
- Les véhicules autonomes capables de se déplacer avec peu ou sans intervention humaine.
- La génomique nouvelle génération : séquençage du génome amélioré, plus rapide et à moindre coût.
- Le stockage de l'énergie : systèmes capables de stocker l'énergie en plus grande quantité et plus longtemps.
- L'impression 3D : création d'objets depuis un modèle numérique en superposant de fines couches de matériaux.
- Les matériaux avancés, aux caractéristiques et fonctionnalités supérieures (dureté, résistance, durabilité, élasticité, conductivité).
- L'exploration et le forage avancés : techniques exploitant les ressources pétrolières et gazières jusqu'alors inaccessibles.
- Les énergies renouvelables.

MENER LE PROCESSUS D'INNOVATION

Généralement, l'innovation suit un certain nombre d'étapes, qui vont de l'idée à la mise sur le marché. À chaque étape, le processus peut être interrompu et le projet abandonné (► **schéma ci-dessous**).

La production d'idées

Cette étape passe par des techniques de créativité individuelle ou en équipes. Il est fréquent d'organiser des séances de brainstorming.



CONSEIL

Pour organiser un brainstorming, constituez une équipe de personnes volontaires et motivées. La présence d'une personne « naïve » peut s'avérer efficace. Énoncez les règles du jeu : la censure est interdite, toutes les idées, même nombreuses et farfelues, sont les bienvenues. Enfin, favorisez l'association d'idées en relançant le débat.

Les idées peuvent aussi provenir d'une veille marketing active censée identifier de réelles opportunités, par :

- De la veille documentaire : magazines, Internet, études de marché (du type usages et atti-

tudes, qui fournissent des tendances sociétales), fédérations professionnelles.

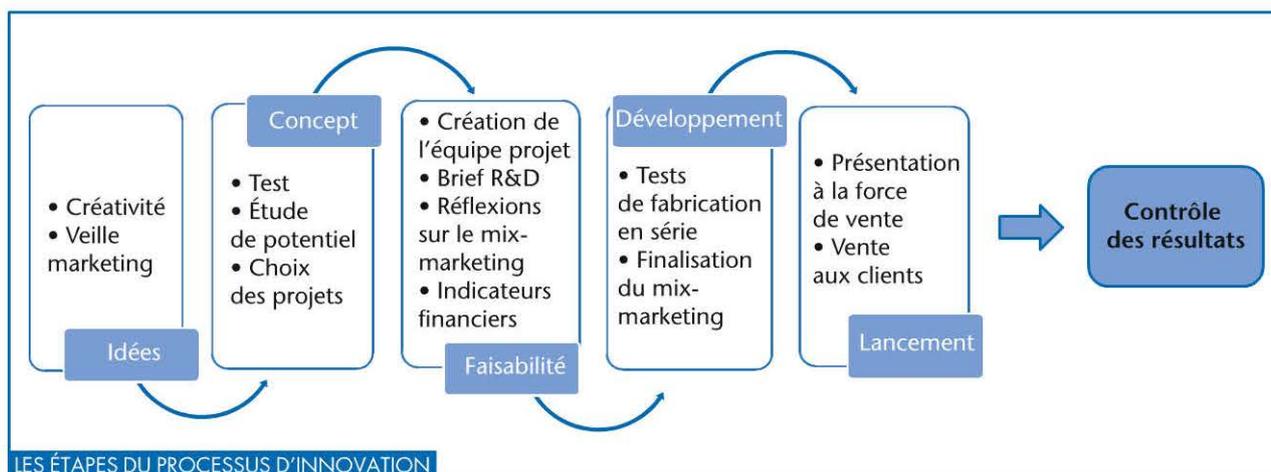
- Des informations sur ses propres marchés ou des marchés connexes à son activité. Il s'agit de pister les produits concurrents, de récolter des informations chez les fournisseurs, chez les clients, sur les salons ou de recourir à des cabinets d'études.

La phase concept

Il s'agit de transformer certaines idées, jugées valables, en concepts marketing pour la cible visée. La plupart du temps, le test de concept s'effectue via des études qualitatives. L'entreprise cherche à valider auprès de clients potentiels leurs attentes, le positionnement de l'offre par rapport à la concurrence actuelle, l'intention d'achat, la détermination du prix et enfin la préférence d'un concept par rapport à un autre.

La faisabilité

Le marketeur constitue une équipe projet pluridisciplinaire. En tant que chef de projet, il fixe les objectifs (résultats attendus, délais, qualité), annonce les moyens disponibles (humains, techniques, et financiers), et il fixe des échéances intermédiaires. Dans le même temps, il élabore



le cahier des charges pour le service R&D, afin de fabriquer un prototype.

Enfin, il amorce le mix-marketing de l'offre innovante :

- Pour le produit ou service : ses caractéristiques et fonctions, les bénéfices pour le client, la marque, le packaging.
- La distribution : le circuit choisi, le merchandising, les modalités de livraison, le SAV.
- Le prix : tarifs, conditions de paiement, remises, tarification des services associés.
- La promotion du produit : les techniques de communication adéquates et les outils à fournir à la force de vente.

À l'issue de cette étape, le marketeur construit le compte d'exploitation prévisionnel, afin de valider la rentabilité de l'innovation.

Le développement et le lancement

La phase de développement consiste à tester la fabrication du produit en série pour vérifier la qualité, mais aussi à évaluer le coût de revient du produit. Les ajustements sur le mix-marketing sont aussi effectués à cette étape, sur des zones tests par exemple (villes, régions ou pays).

Vient ensuite le plan de lancement, avec tous les outils de communication à déployer pour faire

connaître l'innovation. Des outils d'aide à la vente (fiches produit, plaquettes) sont mis à disposition des vendeurs, préalablement formés par les équipes marketing. L'innovation nécessite d'éduquer les publics internes à l'entreprise, mais aussi les clients finaux. C'est la raison pour laquelle la mise en place d'un service consommateur est primordiale, l'accompagnement pédagogique s'avérant nécessaire sur un produit/service nouveau.



POUR RÉSUMER

Deux typologies d'innovations existent : celle de rupture est souvent issue d'une nouvelle technologie et modifie les comportements des usagers. L'innovation incrémentale consiste à améliorer un produit ou un service existant. Le marketeur suit un processus rigoureux pour mener à bien un projet d'offre innovante : produire un maximum d'idées, les sélectionner puis tester les concepts envisagés. Ensuite, il vérifie la faisabilité du projet d'un point de vue technique, budgétaire et marketing. Puis il le produit avec l'amorce d'une fabrication en série, et enfin, le lance en concevant des outils de communication internes et externes.

► fiche 38

La courbe d'adoption de l'innovation

► fiche 39

Le C to B ou l'innovation participative

► fiche 89

Animer des réunions marketing créatives

POUR ALLER PLUS LOIN

- E. Le Nagard-Assayag, D. Manceau, *Le marketing de l'innovation*, Dunod, 2011, 2^e éd.
- www.mckinsey.com/insights/business_technology/disruptive_technologies

Lorsque paraît l'innovation, tous les consommateurs potentiels ne réagissent pas en même temps. Certains sont friands de cette nouveauté et la désirent tout de suite, d'autres attendent la version optimisée. Ainsi a pu être mise au point une courbe de l'adoption des produits nouveaux identifiant la typologie des acheteurs.

LA TYPOLOGIE DES CONSOMMATEURS

Dans un premier temps, il s'agit de bien repérer la typologie des consommateurs potentiels d'une innovation, selon leur appétence à la nouveauté ou au bénéfice apporté par le nouveau service ou produit. E.M. Rogers, à qui nous devons en 1962 la modélisation du processus d'adoption d'un produit nouveau, a associé les différents profils des consommateurs aux cinq phases d'adoption de l'innovation (modélisées sur une courbe en S) :

- Les précurseurs : ils représentent 3 % de la population. Ce sont les tout premiers à acquérir l'innovation. En B to B, ce sont ceux qui participent à l'élaboration d'un nouveau processus avec leur fournisseur – par exemple, les premiers à avoir eu recours à l'impression 3D pour réaliser des prototypes industriels.
- Les visionnaires : environ 13 % de la population. Ce sont les premiers acquéreurs qui vont permettre au nouveau produit de réussir sa phase de mise sur le marché (phase de lancement). Généralement identifiés par le marketing comme faisant partie du cœur de cible, ce sont ceux auxquels l'innovation apporte un vrai bénéfice.
- La majorité précoce : 34 % de la population prête à acquérir la nouveauté. C'est grâce à cette tranche de consommateurs que le nouveau produit peut réussir sa phase de croissance. L'innovation conquiert alors d'autres segments de consommateurs. Ce sont par exemple les personnes qui ont attendu de voir en quoi les tablettes pouvaient leur être utiles ou qui ont été convaincues par des tiers.
- La majorité tardive : 34 % des consommateurs potentiels de l'innovation. Ce sont des personnes ou des entreprises peu enclines au risque ou à l'audace, ou qui attendent d'être certaines d'en avoir besoin. À ce stade, l'innovation commence à toucher tous les consommateurs potentiels.
- Les retardataires : 16 %, les derniers à adopter l'innovation. À ce moment, le marché est à maturité et les marketeurs savent que, vraisemblablement, une autre technologie de remplacement est en cours de développement, voire de lancement.



Cas pratique

Le lancement de l'iPad d'Apple, puis le développement des tablettes est très éclairant. Avant même le lancement de l'iPad, le modèle Archos avait déjà ses premiers acquéreurs : ils étaient les précurseurs sur ce marché. Le lancement de l'iPad, en 2010 a été un véritable succès avec plus de 12 millions de ventes, grâce aux visionnaires représentés par les « fans » d'Apple, qui ont attendu trois jours avant l'ouverture de l'Apple Store pour avoir le premier iPad, mais aussi par les personnes que la micro-informatique rebutait : personnes âgées et personnes n'ayant jamais utilisé un ordinateur, mais voulant surfer sur le Web. L'arrivée de Samsung sur ce marché séduit la majorité tardive sur un marché encore en pleine croissance.



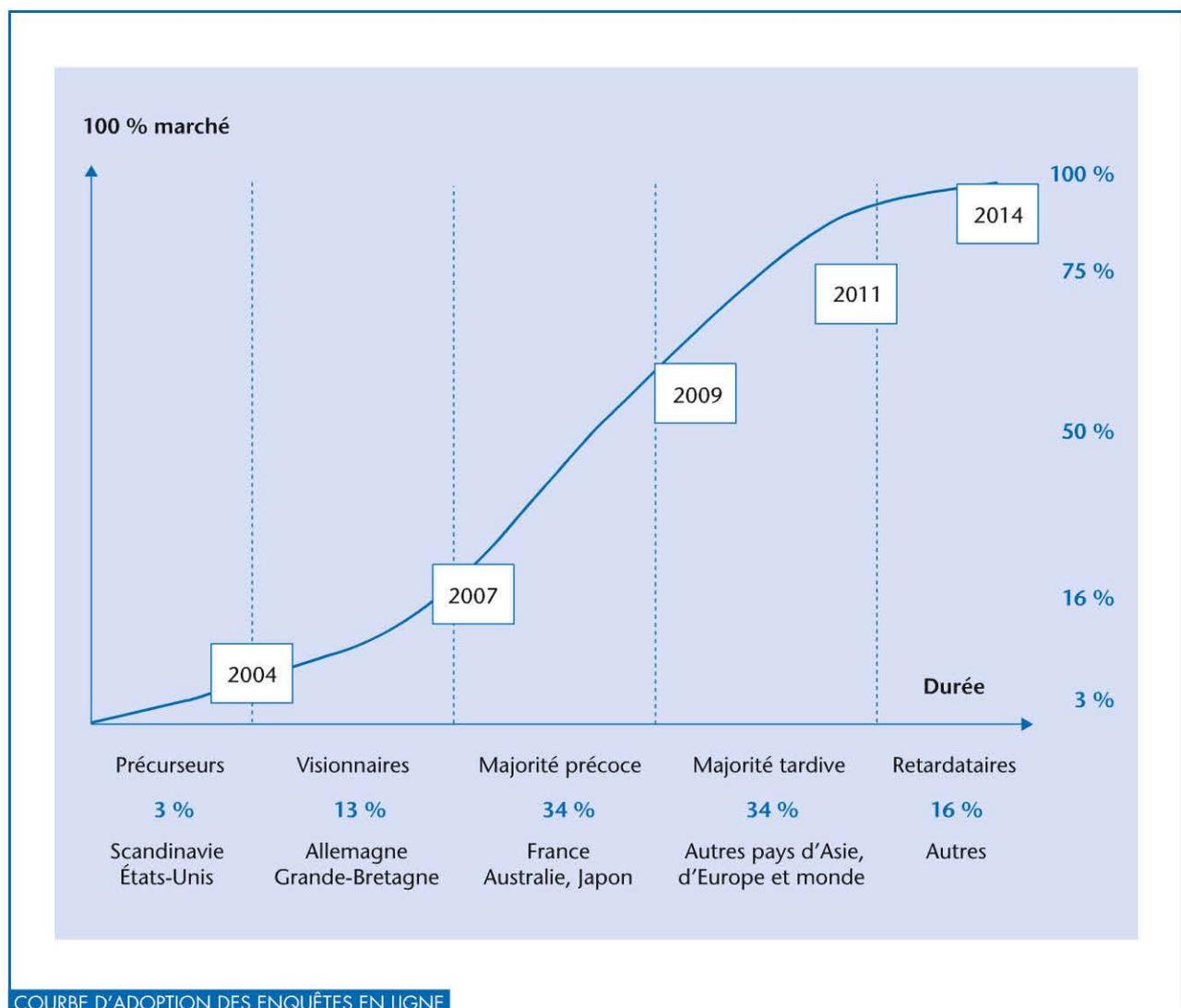
CONSEIL

Cette typologie est à adapter en fonction des produits ou services développés par la marque. Le service marketing, doit pouvoir identifier, parmi sa segmentation de consommateurs potentiels, ceux qui correspondront à l'un ou l'autre de ces profils.

LA COURBE D'ADOPTION EN PRATIQUE

Prenons l'exemple du marché des enquêtes en ligne.

Les enquêtes en ligne se développent à grande vitesse. L'Amérique du Nord et les pays scandinaves ont pris une longueur d'avance dans le domaine – dans ces pays, plus de 70 % des habitants ont accès à Internet à leur domicile. En Allemagne comme en Grande-Bretagne, les enquêtes en ligne connaissent également un développement important avec un taux d'équipement des habitants de 55 %. En France, bien que le taux d'équipement frôle les 50 %, la tradition en matière d'études de marché a ralenti



l'appropriation des nouvelles méthodologies comme l'enquête en ligne.

Dans beaucoup d'autres pays comme l'Australie, le Japon et d'autres pays d'Asie, on peut considérer que les enquêtes en ligne ont déjà franchi le « gouffre » et concernent aujourd'hui la majorité des utilisateurs.

En France les enquêtes en ligne ont d'abord représenté 6 % du CA global consacré aux études, puis ont connu une croissance de plus de 35 % par an, portées à cette période par la majorité précoce puis par la majorité tardive des instituts d'études et des annonceurs. Seules 14 % des sociétés indiquaient ne pas vouloir utiliser cette méthode (les retardataires).

LE « GOUFFRE », UN PASSAGE DÉLICAT

La courbe d'adoption des nouveaux produits a été enrichie par l'apport de G. Moore, qui a fait ressortir la notion de « gouffre » entre la phase d'adoption par les visionnaires et celle de la majorité précoce. Cette notion de « gouffre » désigne le fait qu'une innovation n'arrive pas à passer à la phase suivante de son développement : si elle n'est pas adoptée par la majorité précoce, l'innovation n'obtient pas la réussite escomptée. Un nombre considérable d'innovations sont tombées dans l'oubli, avant même d'avoir été connues et adoptées du grand public.

La clé de la réussite semble se situer dans ce passage délicat. Cela s'explique par la grande différence de valeurs et d'attentes entre les visionnaires et les pragmatiques, qui représentent la majorité précoce. Les visionnaires sont ceux sur qui repose tout lancement d'innovation : ils perçoivent avant les autres le potentiel et la nouveauté. Par contre, la majorité précoce agit à partir d'autres valeurs plus concrètes, comme :

- apports concrets dans leur utilisation ;
- fiabilité, solidité, durabilité ;
- marque rassurante ;
- résultats tangibles, preuves ;
- bouche à oreille positif.



POUR RÉSUMER

La courbe d'adoption des produits nouveaux permet aux marketeurs de situer leur innovation pour identifier dans quelle phase elle se trouve et quel profil de consommateurs potentiels il faut convaincre. Décrit dès 1962 par E. M. Rogers, cet outil établit l'adoption de toute innovation selon cinq phases liées à cinq profils de consommateurs potentiels : les précurseurs (3 %), les visionnaires (13 %), la majorité précoce (34 %), la majorité tardive (34 %) et enfin les retardataires (16 %).

► fiche 30

Le cycle de vie du produit

POUR ALLER PLUS LOIN

- N. Van Laethem, B. Durand-Mégret, Y. Lebon, *La boîte à outils du responsable marketing*, Dunod, 2011, 2^e éd.
- Le blog de l'agence Saphiro : www.blue-blog.fr/strategie-de-locean-bleu/la-diffusion-dune-innovation

Alors que 60 à 80 % des innovations sont des échecs dans l'année qui suit leur lancement, le C to B ou innovation participative est une vraie opportunité pour les entreprises à l'écoute de leurs clients. Par l'intégration du client dans le processus de création des offres, on évite les écueils des innovations trop techno-push qui ne tiennent pas compte des usages et des attentes clients ou encore des processus d'innovation trop lents et déconnectés du marché.

LE C TO B, QU'EST-CE QUE C'EST ?

Après le B to B et le B to C, place aujourd'hui au C to B (*consumers to business*). Avec le développement du Web 2.0, le consommateur intervient et interagit avec les marques et les entreprises. Cette participation peut prendre différentes formes.

Donner un avis, une note ou une appréciation

Ce sont les Like de Facebook, les avis et notations que l'on trouve sur les sites des entreprises, en particulier en e-commerce.

Les clients peuvent également être sollicités au travers de concours ou proposer spontanément du contenu.

Autre application, la création de clubs utilisateurs qui recueillent les avis et les retours d'expériences des internautes. Analysés par les marques, ils servent à cautionner les offres et éventuellement nourrir leur optimisation.

Recommander ou partager

C'est la base du marketing viral où l'internaute se place en ambassadeur (ou le contraire). Tous les réseaux sociaux en sont les vecteurs.

Suggérer, apporter des idées ou co-créer

On parle également de crowdsourcing ou d'innovation participative. C'est un phénomène qui apporte une vraie valeur ajoutée à la démarche créative de l'entreprise.



Cas pratique

Créée début 2012 par le groupe Casino, Cvous.com est la première plateforme communautaire à destination des clients de l'enseigne. Cette démarche vise à mettre le client au centre de ses préoccupations afin de répondre au mieux à ses attentes. Le site donne la parole aux clients des huit enseignes du groupe et les invite à s'exprimer, à créer ou co-créer de nouvelles offres. Il leur offre la possibilité de :

- Proposer des nouveaux produits, services ou des améliorations des magasins via la rubrique Cvous idées.
- Voter pour les produits ou services préférés. Ceux-ci seront ensuite mis en œuvre dans les magasins de l'enseigne (Cvous Produits).
- Dialoguer avec d'autres clients ou sur des thématiques définies (Cvous Forum).
- Devenir un « fan testeur » afin de tester les nouveaux produits de la marque (envoi gratuit des produits au domicile).

Après un an de mise en service, les premiers résultats sont très encourageants : plus de 40 000 membres inscrits, 150 000 votes, 10 000 commentaires et 500 idées postées.

Parmi les idées retenues, on note la création d'un rayon végétarien, d'un Frozen yogourt au citron ou encore la création d'une gamme de gâteaux apéritifs.

Cette plateforme développée par Business Lab a remporté le Grand Prix aux E-Marketing Awards 2013.

LE C TO B, À QUOI ÇA SERT ?

Alors que la plupart des marchés sont saturés (offres pléthoriques, guerre des prix, consommateurs zappeurs et de plus en plus exigeants), le C to B apporte de nouvelles solutions et place la relation client/entreprise ou marque sur de nouvelles bases. Pour l'entreprise, on notera les bénéfices suivants :

- Le passage d'un mode de relation transactionnelle à conversationnelle qui crée pour le client un sentiment de reconnaissance et permet de développer son attachement à la marque.
- L'écoute des attentes, des besoins, des insatisfactions et des idées exprimés par les clients apporte de nouvelles sources d'idées et d'innovations pour l'offre de l'entreprise. De plus, elle facilite l'adéquation des nouvelles offres aux attentes et réduit leur taux d'échec.
- Le client écouté et valorisé dans ce processus d'échange se place plus volontiers comme prescripteur de la marque auprès de ses communautés, aujourd'hui plus puissantes en ce domaine que les institutions ou les entreprises.
- Sur un marché où toutes les offres se ressemblent, c'est un excellent outil de différenciation et de personnalisation de l'offre.

Par rapport à une démarche d'innovation classique, l'innovation participative intègre beaucoup plus la dimension humaine :

- Les collaborateurs de l'entreprise sont impliqués et invités à proposer des idées.
- Les clients ou utilisateurs sont eux aussi sollicités aux différents stades du processus (phases de création, d'évaluation et tests des innovations).



CONSEIL

Pour réussir une démarche d'innovation participative avec les collaborateurs et/ou avec les clients, il est important d'intégrer les points clés suivants :

- Définir l'équipe projet : nommer un pilote, intégrer les collaborateurs de tous les services de l'entreprise, décloisonner.
- Définir les règles (pas de censure, liberté d'expression, circulation des idées, bienveillance) et le rôle de chacun.
- Exploiter toutes les techniques de créativité (paradigme, discontinuité, écoute et observation clients, plaintes clients).
- Assurer une motivation des participants de manière continue et durable : circulation des informations clés, implications, remerciements, valorisation des résultats et des acteurs...
- Alléger les tâches des collaborateurs impliqués afin qu'ils dégagent du temps pour le projet.

LA DÉMARCHÉ DE DESIGN THINKING

Les raisons de son engouement

Développé à Stanford dans les années 1990-2000 par David Valley et Tim Brown, le design thinking est une méthode aujourd'hui très en vogue d'innovation participative centrée sur l'utilisateur qui s'inspire du mode de travail et de pensée des designers.

L'engouement pour le design thinking s'explique par sa capacité à proposer de nouvelles idées, des solutions à la fois novatrices, inédites et attractives pour les clients et économiquement et techniquement viables. Les clés de son succès reposent sur les points suivants :

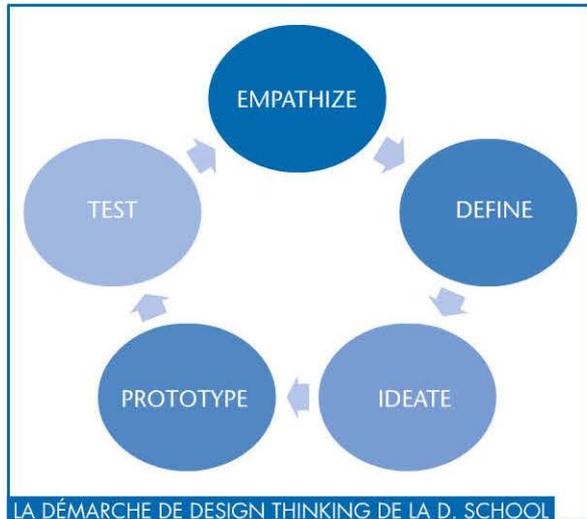
- C'est une approche globale, non linéaire de la résolution de problème et de recherche de solutions. C'est un processus itératif souple qui permet de croiser différentes approches,

autorisant les visions *out of the box* et la remise en cause.

- L'humain est au cœur de la démarche créative : intégration des attentes, des besoins, des motivations, compréhension des comportements et des usages des clients.
- Elle intègre également les contraintes techniques, la faisabilité du projet et sa viabilité économique.
- Elle repose sur la constitution d'une équipe projet pluridisciplinaire impliquée à chaque étape qui permet d'enrichir le processus par la vision de chacun et les échanges constructifs.
- Elle intègre une phase de réalisation de prototypes qui permet d'expérimenter sur la base d'éléments concrets.

La démarche de design thinking

Nous vous proposons ici la démarche enseignée à l'université de Stanford, la fameuse d. School.



Le client ou utilisateur est au cœur de la démarche de design thinking. Il intervient aux différentes étapes clés, soit de manière passive dans les étapes d'observation notamment,

soit active comme force de propositions, suggestions d'idées, évaluation des idées...

Ce processus n'étant pas linéaire, il est possible en cours de route de revenir à une étape précédente :

- *Empathize* (empathie). L'équipe projet pluridisciplinaire s'imprègne de la problématique à résoudre afin de mieux l'appréhender. On se focalise sur l'utilisateur, ses besoins, ses usages et non sur la concurrence.
- *Define* (définition). On détermine les contours du projet, les problématiques, les objectifs.
- *Ideate* (idéation). L'issue de cette phase est la génération d'idées nouvelles par la remise en cause des usages, la recherche d'autres manières de faire, la multiplication des avis et suggestions sans freins ni restrictions. On utilise toutes les techniques existantes en matière d'observation, d'écoute et d'échange avec les utilisateurs, comme l'observation des usages, l'écoute clients, les échanges sur les réseaux sociaux, les concours sollicitant les consommateurs.
- *Prototype*. Afin de mieux appréhender les solutions et d'échanger sur les idées générées lors de la phase précédente, cette étape permet de matérialiser les propositions sélectionnées sous forme de prototypes, maquettes ou dessins. On peut se rendre compte concrètement des avantages et inconvénients des solutions et le cas échéant, les optimiser.
- *Test*. Il s'agit ici de tester les solutions dans un environnement et des conditions réelles, ainsi qu'auprès des utilisateurs. Si les résultats sont concluants, on passe en phase de mise en œuvre avec développement d'un cahier des charges et définition des ressources nécessaires.



POUR RÉSUMER

- Le C to B ou innovation participative est une démarche qui intègre les collaborateurs et les clients. Par l'intégration du client au cœur du processus, on réduit le taux d'échec des lancements et on crée et développe la relation et la fidélité client.
- Le design thinking est une démarche d'innovation participative très utilisée dans le monde, qui comprend cinq étapes : empathie, définition, idéation, prototype et test.

► fiche 37

La gestion de l'innovation

► fiche 87

Le process de créativité appliquée

► fiche 88

Cinq concepts créatifs à intégrer

► fiche 89

Animer des réunions marketing créatives

► fiche 90

L'initiative créative au quotidien

► fiche 96

Le marketing participatif

POUR ALLER PLUS LOIN

- N. Van Laethem, C. Billon, O. Bertin, *L'Atlas du Marketing 2011-2012*, Eyrolles, 2011
- R. Divard, *Le marketing participatif*, Dunod, 2010
- T. Brown et B. Katz, *L'esprit design*, Pearson, 2010
- C. Rosay, « Le design thinking et la Design School de Stanford : effet de mode ou révolution ? », *BE*, 8 juin 2012, www.bulletins-electroniques.com/actualites/70230.htm

Module 5

WEBMARKETING ET COMMUNICATION DIGITALE

Le webmarketing offre un nouveau champ d'action aux marques. Plus qu'une option supplémentaire aux pratiques traditionnelles, son usage est aujourd'hui un impératif pour les marques. À travers tous les leviers on line disponibles, la marque doit développer une politique de contenu de type storytelling, expertise technique, valeurs, et/ou compréhension de son marché. Pour cela, elle doit user habilement du référencement et des interactions sur les médias sociaux qui lui permettent d'être visible.

La visibilité se décline sur les sites web, mais aussi les blogs et à présent, sur les mobiles, tablettes... Le webmarketing est cross-canal avant tout, et l'un de ses modes de diffusion privilégié est l'usage des médias sociaux, dont nous évaluerons aussi le retour sur investissement.

Fiche 40	La politique de contenu de la marque	155
Fiche 41	Le choix des leviers online	158
Fiche 42	Le référencement	161
Fiche 43	L'ergonomie d'un site web	164
Fiche 44	Le blog en B to B	168
Fiche 45	Le mobile marketing	171
Fiche 46	Le cross-canal	174
Fiche 47	Les médias sociaux	178
Fiche 48	Les médias sociaux en B to B	181
Fiche 49	Le ROI des médias sociaux	185

Le *brand content* (contenu de marque) est un contenu directement créé par et pour une marque, dont l'objectif est de renforcer la notoriété ou l'image d'une marque en proposant à ses cibles des messages utiles, amusants ou informatifs. Ces contenus de marques migrent de la publicité traditionnelle vers les médias du web.

LES ENJEUX DU CONTENU DE MARQUE

Dans un contexte où les clients réagissent en temps réel sur les blogs, forums, réseaux sociaux, et partagent leurs impressions avec leurs communautés, les marques intègrent ces comportements et repensent leur stratégie de communication.

Le client devient plus exigeant : il apprécie la marque pour ce qu'elle vend, mais aussi pour le contenu qu'elle diffuse. Le *brand content* vise donc un échange ou une relation avec le consommateur grâce à un contenu générateur de sens, à la fois authentique et sincère. Les objectifs finaux étant de fixer l'attention, d'augmenter la visibilité et de véhiculer une image positive de la marque.

Il s'agit alors de fournir aux publics visés un message novateur, excitant, divertissant et différenciateur, qui puisse être diffusé au plus grand nombre. Les annonceurs font vivre à leurs clients des expériences suffisamment qualitatives pour encourager le buzz viral.

DÉVELOPPER UNE POLITIQUE DE BRAND CONTENT

Il convient de respecter un certain nombre d'étapes, comme le montre le schéma ci-dessous.

Le benchmark du secteur d'activité

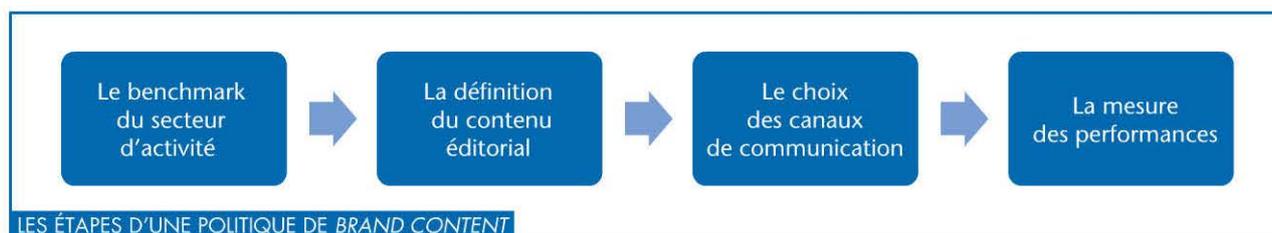
Tout d'abord, il est utile d'observer les contenus éditoriaux proposés par la concurrence : cela permet d'identifier certaines meilleures pratiques, pour éventuellement s'en inspirer, mais aussi d'envisager d'ores et déjà une différenciation.

La définition du contenu éditorial

Le marketeur définit une ligne éditoriale correspondant à l'ADN de la marque (son histoire, ses valeurs, ses ambitions), pertinente et appropriable par le public visé. Ensuite, il s'agit de fixer les objectifs des différents contenus, dont les bénéfices sont clairs. Il en existe trois types :

- ludique et divertissant ;
- utile et pratique ;
- informatif et qui invite à la découverte ou la connaissance.

Le contenu éditorial peut être articulé de plusieurs manières : des conseils, des articles pratiques, des jeux, des forums de discussion ou encore des reportages.



→ Cas pratique

Selon une étude Ipsos de février 2013, « 34 % des fans restent d'autant plus connectés à leurs marques que celles-ci fournissent un *brand content* de qualité sur les réseaux sociaux. Un tiers des sionateurs de la planète, qui suivent des marques sur les réseaux sociaux, déclare qu'ils le font d'autant plus si celles-ci proposent un contenu fun et intéressant. »

Autres faits instructifs en France : d'après le baromètre Orange-Terrafemina-AFP (réalisé par Polling Vox fin 2013 auprès de 1 002 Français de plus de 18 ans), 59 % des interviewés déclarent avoir participé à un concours envoyé par une marque via e-mail, et 29 % à un jeu sur la page Facebook de cette dernière. Mais les marques doivent rester lucides. Selon l'enquête de Polling Vox, 71 % des internautes viennent sur leurs sites pour y trouver des offres de réduction.

Le choix des canaux de communication

CONSEIL

Entourez-vous d'agences spécialisées en *brand content*, qui savent proposer les canaux les plus pertinents pour les publics visés.

Ces prestataires vous accompagnent également dans la stratégie de diffusion avec un calendrier d'actions planifié.

La marque choisit les supports de communication les plus appropriés à la cible visée. Ces supports se doivent d'être innovants et créatifs. Les messages peuvent être diffusés :

- Sur le web : animation des réseaux sociaux, vidéos, web séries, micro sites, blogs, webinars, e-mailings, livres blancs.
- Via des applications sur mobiles ou tablettes.
- Sur des supports plus traditionnels tels que :
 - des supports print : livres ou guides, consumer magazines, newsletters ;
 - des événements : expositions, sponsoring, roadshows ;

- la télévision : courts-métrages, placement de produits (intégrer un produit/une marque dans le scénario d'une œuvre audiovisuelle, afin qu'il soit visible à l'écran ou cité par un des protagonistes, l'objectif étant que le produit soit retenu, consciemment ou pas, par le public).

La mesure des performances

Enfin, on mesure les performances de son action en observant des indicateurs comme le taux de clic, le nombre de vidéos vues sur YouTube et la durée de visionnage mais aussi les commentaires générés, et les réactions (le nombre de boutons Like de Facebook, Google+, Twitter).

Ainsi, le retour sur attention (*return on attention*, ROA) est un KPI important et complémentaire du ROI de la campagne. Il mesure l'impact de la marque sur les réseaux sociaux et ainsi sa popularité. Par exemple, sur Twitter, le ROA se mesure par le nombre de retweets générés et le nombre de followers qui retweetent le message.



POUR RÉSUMER

Le *brand content* est un contenu éditorial conçu par une marque qui permet de développer sa notoriété et son image. Souvent relayé sur le web et plus particulièrement sur les réseaux sociaux, il a pour vocation d'interagir avec les clients, qui deviennent eux-mêmes acteurs et co-constructeurs de la marque. Pour développer une politique de *brand content* efficace, il convient d'observer tout d'abord ce que les marques concurrentes racontent, puis de définir une ligne éditoriale originale et différenciatrice. Le marketeur choisit ensuite les canaux de communication les plus appropriés et réalise enfin le bilan de sa campagne.

► **fiche 91**

Le storytelling

► **fiche 95**

Le marketing viral

► **fiche 96**

Le marketing participatif

POUR ALLER PLUS LOIN

- D. Bô, M. Guével, R. Lellouche, *Brand Content, le potentiel culturel des marques*, Dunod, 2013
- www.brandcontent.fr

Chaque canal cherche sa place, mais la rivalité entre online et offline n'a pas lieu d'être. L'heure est à la complémentarité, au service d'un client omnicanal. Online, les leviers d'action sont nombreux, chacun avec ses spécificités, tous concourant, à leur manière à une relation de qualité entre la marque et ses publics.

DES OBJECTIFS DE PERFORMANCE

Les objectifs online se répartissent sur deux registres. D'une part, celui de la performance, où il va être question de vente, de création de trafic et de relation client, et d'autre part celui de la marque, où sont traitées l'image et la notoriété, la réputation et la présence à l'esprit.

Avant tout, être trouvé

En matière de création de trafic sur le site Internet, le dispositif incontournable consiste à apprivoiser les moteurs de recherche. Deux leviers s'imposent : le référencement naturel et les liens sponsorisés.

Le référencement naturel consiste à faire en sorte que le moteur de recherche (dans l'immense majorité des cas en France, Google) positionne le site en haut des résultats de recherche. Le référencement naturel relève de moyens techniques d'optimisation, de la conception du contenu et des mots clés, et du maillage de liens avec d'autres sites. La partie sémantique est capitale : les mots utilisés sur le site doivent correspondre à la recherche de l'internaute.

Le référencement payant est une technique publicitaire qui consiste à acheter des mots clés auprès des moteurs de recherche afin qu'un lien sponsorisé apparaisse en bonne place dans les résultats. Sur Google et sur Bing, le lien apparaît en haut de page sur un à-plat de couleur claire, ou sur la colonne de droite. Les annuaires peuvent également jouer un rôle important dans la création de trafic.

Vendre, seul ou accompagné

La performance et la transformation sont au cœur des dispositifs tels que l'affiliation, les comparateurs, l'e-mailing, le parrainage et le display performance. Même si le marketeur a choisi de disposer de son propre site e-commerce, l'affiliation a la capacité de lui procurer un volant de clients qualifiés. Ces clients peuvent ainsi venir d'autres sites (des affiliés ou de comparateurs), ces derniers ayant vocation à permettre à l'internaute de visualiser les différentes opportunités qui s'offrent à lui en fonction de ses critères.

La co-registration consiste à proposer à l'internaute qui s'inscrit sur un site une deuxième inscription sur un autre site à forte affinité, proposition qu'il peut accepter ou refuser. Cette technique peut être très efficace pour collecter des coordonnées de prospects qualifiés.

Fidéliser et accompagner

Un bon programme de fidélisation commence avant tout par une bonne base de données, propre et bien renseignée. La mise à jour et l'enrichissement sont permis par les jeux, sondages, études, questionnaires, mais également via des fichiers externes, l'objectif étant d'aboutir à une base opérationnelle à partir de laquelle les ciblage pourront être effectués.

Pour conforter ses clients dans leur fidélité, le marketeur dispose de leviers tels que l'espace client ou l'extranet. La mise en place d'une interactivité peut s'effectuer au travers d'un espace

Votre objectif	Vos principaux leviers online
Créer du trafic sur le site internet	Référencement naturel, liens sponsorisés, annuaires, campagnes e-mailings ou newsletters
Vendre online	Site e-commerce, affiliation, comparateurs, display, campagnes e-mailings ou newsletters, co-registation
Gérer la relation client	Extranet espace client, campagnes e-mailings, newsletters ou SMS, médias sociaux, espaces conversation, FAQ, chat, agent virtuel.

de dialogue sur le site ou sur les médias sociaux, le forum et tous dispositifs facilitant les échanges tels que les chats et les agents virtuels. L'e-mailing et la newsletter trouvent leur mode d'expression privilégié en fidélisation. Le mobile est également légitime à ce stade, car il s'inscrit pour les clients dans une logique de délivrer du service : trois utilisateurs sur cinq se prononcent favorables à son utilisation en fidélisation. SMS, site mobile ou application, la marque trouve sa place en proximité et en mobilité (► [tableau ci-dessus](#)).

DES OBJECTIFS DE MARQUE

Asseoir et faire connaître la marque

Comme en média planning classique, les campagnes de display trouvent leurs performances sur la qualité et l'affinité des médias sélectionnés, sur l'impact des formats et de la création, sur l'utilisation de rich media.

La création d'un site générique, lié à une problématique en lien direct avec la marque, peut se révéler une bonne solution. À titre d'exemple, une marque de produits destinés aux futures mamans peut créer un site de type : [jesuisenceinte.com](#) ou [jattendsunenfant.com](#) pour accueillir des visiteurs avec un contenu éditorial répondant à leurs questions, et ensuite les diriger vers le site de la marque.

Veiller à la réputation

Les internautes accordent crédibilité et légitimité aux avis de leurs pairs. Des secteurs d'activité comme le tourisme sont entièrement dépendants des notations déposées sur des sites tels que TripAdvisor. Neuf internautes sur dix déclarent avoir consulté des avis online avant de décider d'un achat au cours de l'année écoulée. Dans ce contexte, veiller à la réputation ne relève pas d'une pratique optionnelle, mais d'un incontournable de la sécurisation ou de la croissance du business.

Un des premiers gestes, en dehors de la prévention, consiste à surveiller ce qui se dit sur la marque. Un regard attentif est porté sur tous les lieux de discussion, tels les réseaux sociaux, les blogs, les forums, pour valider que la bonne réputation de la marque ne subit pas d'atteinte. Un outil tel Google Alert permet de recueillir les citations au jour le jour. Si celles-ci sont nombreuses ou complexes, le marketeur optera pour des outils plus sophistiqués, positionnés en tableau de bord de veille, tel Netvibes.

Enfin, la proactivité reste la manière la plus efficace de faire parler de la marque, au travers d'un dialogue de qualité avec les blogueurs les plus influents, prescripteurs et leaders d'opinion.

Votre objectif	Vos principaux leviers online
Renforcer l'image, accroître la notoriété	Display (bannières sur sites à affinité), création de sites génériques
Veiller à la réputation	Outils de veille tels que Google Alert ou Netvibes, campagnes de communication auprès des leaders d'opinion et prescripteurs.
Activer la présence à l'esprit	Campagnes de buzz et de marketing viral, e-newsletter, flux RSS, présence sur les médias sociaux.

Activer la présence à l'esprit

Le temps n'a pas la même valeur online. Lorsqu'une newsletter imprimée trouve sa bonne fréquence tous les mois ou tous les deux mois, une e-newsletter s'envoie le plus souvent à un rythme hebdomadaire. Avec la surabondance d'informations, il est important de se rappeler au bon souvenir de nos publics. Activer la présence à l'esprit peut passer par des campagnes de buzz ou marketing viral (dont l'action favorise le bouche à oreille), par l'envoi régulier de newsletters à valeur ajoutée, par les flux RSS. Ces derniers envoient automatiquement à l'internaute les nouveautés pour lesquelles il a exprimé un intérêt, sans qu'il ait besoin de se rendre sur le site.

Enfin, les réseaux sociaux (Facebook, Viadeo, Twitter), les forums, les blogs peuvent contribuer à la présence continue de la marque (► [tableau ci-dessus](#)).



POUR RÉSUMER

Le marketeur dispose d'une panoplie complète de leviers d'actions online. Chacun d'entre eux possède ses modes d'action propres, ses règles du jeu. Avant toute chose, il est important de définir les objectifs poursuivis, les cibles privilégiées, et ce que l'on en attend. Cette étape facilitera le raisonnement pour concevoir les messages à délivrer, et définir quel levier va permettre au mieux de délivrer ces messages aux cibles concernées.

► [fiche 42](#)

Le référencement

► [fiche 45](#)

Le mobile marketing

► [fiche 47](#)

Les médias sociaux

► [fiche 71](#)

Réussir ses e-mailings

► [fiche 72](#)

L'(e)-newsletter en huit clés

POUR ALLER PLUS LOIN

N. Romdane, W. Braun, *Internet Marketing*, EBG, 2013, 9^e éd.

Être rapidement trouvé via un moteur de recherche est impératif : lors d'une recherche, un tiers des internautes cliquent sur le premier lien qui se présente à eux en haut de page, et seuls 2 % s'aventurent en deuxième page. Le budget consacré au référencement est le premier poste d'investissement sur Internet, les annonceurs témoignant ainsi de l'importance qu'ils lui accordent.

UN DISPOSITIF INCONTOURNABLE

En matière de création de trafic sur le site Internet, le dispositif incontournable consiste à apprivoiser les moteurs de recherche. Un tiers des visites provient des moteurs de recherche, un autre tiers des visites est en accès direct, toutes les autres sources couvrant le dernier tiers : sites affluents (c'est-à-dire un autre site sur lequel se trouve un lien), e-mailing, publicité, bannières, affiliation, etc (► [illustration ci-dessous](#)).

Deux leviers s'imposent : le référencement naturel et les liens sponsorisés.

Le référencement naturel

Le référencement naturel, encore appelé SEO (*search engine optimization*) consiste à faire en sorte que le moteur (dans l'immense majorité des cas en France, Google) positionne le site en haut des résultats de recherche. Le référencement naturel est gratuit, il met en œuvre des budgets limités, car il relève avant tout de

moyens techniques d'optimisation, de conception du contenu et des mots clés, et du maillage de liens avec d'autres sites. La partie sémantique est capitale : les mots utilisés sur le site doivent correspondre à la recherche de l'internaute. Si celui-ci inscrit « hôtel pas cher à Nantes », il doit être dirigé vers des sites proposant des hôtels nantais, avec un filtrage par prix permettant d'identifier les moins chers. Le contenu doit ainsi être composé à partir des requêtes potentielles des internautes. Des logiciels de CMS (*content management systems*) permettent d'optimiser la construction des pages pour les rendre SEO friendly.

Il est primordial d'intégrer, très en amont, une construction de site qui puisse aisément être identifiée par les moteurs de recherche. Quelques pistes :

- Accès aux pages : la totalité des pages doivent être accessibles aux moteurs de recherche en

France	Part de marché	Monde	Part de marché
Google Search	94 %	Google Search	65 %
Bing	2 %	Baidu.com Inc	8 %
Yahoo! Search	2 %	Yahoo! Search	5 %
Ask Network	1 %	Yandex	3 %
Orange Search	1 %	Microsoft	3 %

Source : *Journal du net* – ComScore QSearch, décembre 2012

LE TOP 5 DES MOTEURS DE RECHERCHE EN FRANCE ET DANS LE MONDE

trois clics maximum. Les pages qui se trouvent aux profondeurs de l'arborescence sont difficilement positionnables.

- **Arborescence** : les intitulés des rubriques et sous-rubriques sont très importants, ils doivent comporter les mots clés du cœur de cible et correspondre aux expressions recherchées par les internautes.
- **Nice URLing** : les URL (adresses des pages, ex. : monentreprise.com, sous-niveau : monentreprise.com/mon_catalogue) doivent être explicites à la fois pour l'internaute et pour les moteurs de recherche. Il convient de les réécrire pour obtenir une adresse lisible comprenant les niveaux de l'arborescence.
- **Plan du site** : idéalement en une page, il reprend le schéma de l'arborescence, et permet à l'internaute de descendre au niveau le plus bas de manière aisée.
- **Le fil d'Ariane** : il s'agit d'une fonctionnalité qui permet de se repérer dans un site et de suivre le chemin de navigation. Par exemple : Vous êtes ici : Les fiches outils du marketing > Webmarketing et communication digitale > Référencement.
- **Des pages mono-thématiques** : il est difficile de se positionner sur plus d'un ou deux mots clés par page, il est donc conseillé d'éviter de traiter des sujets qui relèvent de rubriques différentes sur une même page.
- **Pour les critères « on page »**, les développeurs apportent une attention particulière aux méta-données, au balisage sémantique, à l'optimisation des images, aux liens, au ratio entre texte et liens, tout en évitant les technologies que les moteurs ont des difficultés à référencer, tel le Flash.

En synthèse, l'éditorial est primordial. Pour être repéré par l'algorithme du moteur de recherche, il faut du contenu lisible, et idéalement récent, utilisant les mots qui correspondent aux mots clés utilisés par les internautes pour mener leur recherche. Les liens hypertextes sont également importants, que ce soit au sein de votre site, sur votre blog, sur le site de vos partenaires, fabricants, sur des boutiques en ligne... Enfin, les dispositifs techniques jouent en faveur de la visibilité de votre site, sans oublier sa capacité à s'adapter à des requêtes à partir de dispositifs mobiles tels que smartphones ou tablettes.

Les liens sponsorisés

Le référencement payant, encore appelé SEM (*search engine marketing*), est une technique publicitaire qui consiste à acheter des mots clés auprès des moteurs de recherche afin qu'un lien sponsorisé apparaisse en bonne place dans les résultats. Sur Google et sur Bing, le lien apparaît en haut de page sur un à-plat de couleur claire ou sur la colonne de droite. La campagne, qui peut être mise en place en quelques heures, est payée en fonction du nombre de clics. Le prix est mis aux enchères, selon les secteurs d'activité (le clic peut varier de 0,10 € à plusieurs dizaines d'euros pour des mots très demandés ou des services haut de gamme).

L'achat de liens sponsorisés est recommandé pour générer rapidement une audience ciblée à titre permanent, mais également dans des cadres plus ponctuels :

- Au lancement d'un site, en attendant que le référencement naturel prenne le relais, ce qui peut prendre quelques mois.
- Pour des événements précis : par exemple, un fabricant de foie gras à Noël, ou un distributeur de fournitures scolaires à la rentrée de septembre.

Les six étapes de la campagne de liens sponsorisés sont les suivantes :

- 1. Définir la stratégie, notamment :
 - objectif, cibles prioritaires ;
 - environnement concurrentiel ;
 - intérêt des internautes pour le sujet. Pour connaître les évolutions, entrer « Google tendances des recherches » dans le moteur Google ;
 - produits/offres à promouvoir, argumentation pour convaincre ;
 - période, territoire géographique à cibler ;
 - budget, et niveau maximal de l'enchère en fonction du retour sur investissement attendu.
- 2. Rechercher les mots clés. Ils sont définis à partir de la connaissance de son activité, mais également d'outils mis à disposition par Google, qui proposent des mots clés, et indiquent une estimation du trafic dans le monde et dans la région ciblée, le niveau de concurrence. Pour y accéder, entrer « générateur de mots clés » dans le moteur Google. Cliquer sur « outils » : le choix entre « générateur de mots clés » et « prévisualisation et diagnostic des annonces » est proposé.
- 3. Structurer Adwords. L'annonceur crée son compte directement en ligne auprès de la régie publicitaire de Google, en précisant les campagnes, avec les mots clés correspondants.

Pour y accéder, entrer « créer compte Adwords » dans le moteur Google.

- 4. Rédiger l'annonce. L'annonce se compose d'un titre, de deux lignes de description, d'une URL à afficher et d'une URL de destination.
- 5. Paramétrer le compte. Cela consiste à intégrer la campagne sur la plateforme Adwords.
- 6. Mesurer le résultat des campagnes

Il faut noter que vous pouvez référencer votre activité, même si vous ne disposez pas de site Internet. Il vous faudra alors optimiser votre visibilité dans les annuaires connus. Vous pouvez aisément créer votre page sur des réseaux sociaux tels que Facebook, Viadeo ou LinkedIn. Enfin, vous pouvez diffuser votre offre sur des espaces qui bénéficient de très fortes audiences telles que eBay, PriceMinister ou Leboncoin.



POUR RÉSUMER

Le référencement constitue le nerf de la guerre du trafic sur le site Internet. Deux dispositifs s'imposent : d'une part le référencement naturel, qui consiste à concevoir son site de manière à ce qu'il soit au mieux reconnu par le moteur, et d'autre part les liens sponsorisés, qui consistent à acheter des mots clés.

► fiche 41

Le choix des leviers online

POUR ALLER PLUS LOIN

- Daniel Roch, *Optimiser son référencement Wordpress*, Eyrolles, 2013
- Olivier Andrieu, *Réussir son référencement Web*, Eyrolles, 2014

Vous êtes-vous déjà retrouvé seul face à votre écran en essayant de trouver une information ou de compléter un formulaire ? Trop de sites web pèchent encore en terme de facilité d'utilisation. Voici quelques règles fondamentales d'ergonomie web qu'il faut connaître pour éviter des erreurs grossières.

LIMITER LES CLICS

L'internaute est volage, il est prêt à quitter votre site à la moindre occasion. Donc, évitez les clics inutiles. En moyenne, un site Internet perd un visiteur sur quatre à chaque clic supplémentaire.

Pour y parvenir :

- Proscrire les pages « tunnel » qui sont un passage obligé pour l'internaute sans lui apporter de contenu (exemple : une page d'accueil qui oblige au choix d'une langue). Opter plutôt pour l'affichage d'une langue par défaut avec le choix des langues en haut à droite comme c'est la norme.
- Préférer le « scroll » (défilement sur l'écran) au clic. Avec la croissance des connexions à Internet via les smartphones et les tablettes, on constate un allongement des pages web.

S'ADAPTER À TOUS LES PROFILS

Les profils des internautes qui arrivent sur votre site sont très variés : du visiteur régulier à l'internaute arrivé là par erreur. Il est important de faire en sorte que tous puissent s'y retrouver pour éviter de créer une expérience négative préjudiciable pour votre image de marque ou un taux d'abandon trop important.

Pour y parvenir :

- Imaginer tous les types de visiteurs qui peuvent venir sur le site : prendre en compte les différents niveaux de connaissance de la marque/des produits/du site (novice ou expert) et les attentes (pressées ou précises).

- Utiliser la navigation secondaire en haut de page à droite pour orienter les internautes réguliers directement vers les contenus qu'ils recherchent sans devoir passer par des contenus déjà connus (ex. accès « Espace client »).
- Proposer sur les pages différents niveaux de lecture en utilisant des titres et sous-titres distinctifs permettant une lecture rapide.
- Multiplier les formats de contenus (images, textes, vidéos, graphiques) pour vous adapter aux différents profils d'internautes visuels ou auditifs par exemple.
- Proposer des fonctionnalités qui plaisent à vos lecteurs de type jeux, quiz, et tout ce qui permet une interaction. Pour cela, on commence par un questionnaire simple de type « que préférez-vous » pour valider ce que les visiteurs apprécient.



CONSEIL

Traitez dès la page d'accueil les attentes des novices pressés :

- Qui est sur ce site : marque, nationalité, statut.
- Que propose ce site ou cette page : produits, achats, informations.
- Le visiteur peut-il se sentir invité : indiquez à qui s'adresse la page web par un code graphique et textuel.
- Que peut faire le visiteur sur ce site : commander, réserver, s'informer, poser des questions.

FAIRE SIMPLE POUR L'INTERNAUTE

Pour éviter que l'internaute ne quitte le site à la moindre occasion et abandonne le processus en cours, il faut faire en sorte que tout soit le plus simple possible pour lui.

Pour y parvenir :

- Prendre pour modèle l'ergonomie des sites de référence du secteur afin que l'internaute se retrouve facilement sur votre site. Une ergonomie trop innovante risque au contraire et malgré son impact visuel potentiel de perdre le visiteur. Par exemple, des sites de e-commerce utilisent des symboles reconnus pour le panier d'achat, utilisez le même symbole ou un symbole proche.
- Éviter les tâches répétitives pour l'internaute, en conservant ses données par exemple (coordonnées, historique de commandes, dernières pages consultées).
- Le web est avant tout un média de communication. Tout ce qui est présent sur le site doit servir les objectifs marketing. Toutes les fonctionnalités, liens, contenus et espaces proposés doivent être directement utiles pour les internautes et fonctionner parfaitement. Éviter les messages d'erreur et les pages « en cours de construction ».
- Dans tous les cas, surveiller le trafic du site, analyser les statistiques, les pics d'audience et les périodes creuses, faire des tests.

Pour faciliter encore plus la visite de l'internaute, il est nécessaire d'optimiser les formulaires. Cela, dans le but de :

- Limiter le nombre de champs et en particulier de champs obligatoires. Veiller aussi à utiliser des terminologies et un ordre d'affichage standard (ex. prénom puis nom ou nom de famille, puis nom d'usage).

- Poser des questions auxquelles l'internaute peut répondre facilement, par exemple pour le cas d'un site de banque ou d'assurance, lui demander son code postal plutôt que l'agence dont il dépend, car cela l'obligerait à utiliser une table de correspondance pour retrouver l'agence correspondante.
- Vérifier qu'en cas d'erreur de remplissage, l'internaute n'ait pas besoin de ressaisir tous les champs, mais uniquement ceux mal renseignés.
- Bien définir le niveau de sécurité nécessaire. Il est ainsi préférable, lorsque l'enjeu de sécurité est faible, de laisser l'internaute choisir librement son mot de passe plutôt que de lui imposer un mot de passe ou un format spécifique. De même le passage par l'envoi d'un e-mail pour valider une inscription ne doit pas être systématique mais à définir au cas par cas.

PRENDRE EN COMPTE LA LECTURE SUR ÉCRAN

Il est indispensable de penser à tous les formats d'écran ainsi qu'à l'affichage du site sur les différents terminaux mobiles et tablettes.

Un autre point important est de respecter les schémas de lecture des pages web. Il est fortement conseillé de placer les contenus prioritaires en haut de page en évitant l'espace central au-dessus de la barre de navigation peu regardé, car souvent occupé par une annonce publicitaire. Ainsi le schéma de lecture d'une page web se parcourt en F : l'œil suit le texte en vertical à la recherche de ce qui l'intéresse, de haut en bas ; et si l'intérêt du lecteur est suscité, celui-ci va lire le texte et son regard suit une ligne horizontale (► [schéma page suivante](#)).

C'est pourquoi il est recommandé de créer des titres pour chaque paragraphe ainsi que des paragraphes courts. Les professionnels évitent

Sens de lecture d'une page Web, en F

L'analyse SWOT: 10 conseils pour la réussir

Par Nathalie Van Laethem le 15 mai 2010

12 [Commenter](#)

SWOT analyse

Comment bien réaliser l'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)? Bien connue des marketeurs et incontournable dans tout plan marketing et dans tout dossier d'opportunités, d'innovation ou plan de lancement de produit nouveau, le SWOT est le pivot entre l'analyse et la prise de décision marketing. Voici 10 conseils utiles pour optimiser cette analyse.

- 1- Distinguer l'Externe de l'Interne**
Les faits externes sont ceux qui expliquent le marché et son environnement. On les classe soit en opportunités soit en menaces. Les faits internes sont ceux qui appartiennent à la marque, au Domaine d'Activité Stratégique ou au portefeuille de produit. Par exemple, L'image de marque, bien qu'elle soit perçue par le marché est un fait interne.
- 2- S'appuyer sur des faits, pas sur des intuitions**
Eviter les « on estime », « il semblerait que » et préférer des faits, comme « le marché est en croissance », « le segment a un potentiel de... ».
- 3- Préciser et chiffrer les données**
Par exemple: « Le segment est en croissance de +8% », « Le taux de notoriété a augmenté de 2 points dans la période ».
- 4- Prioriser les faits**
Il est conseillé de faire apparaître les faits qui ont un impact sur les décisions à prendre et à signaler les tendances émergentes qui peuvent avoir une influence. Parfois il est intéressant de prioriser en numérotant les faits, des plus significatifs aux moins significatifs.
- 5- Etre synthétique, aller à l'essentiel**
Idéalement, une analyse SWOT tient sur une page, un slide ou un écran. L'intérêt est d'en avoir une lecture globale afin d'entrevoir l'ensemble de la situation. L'analyse doit permettre d'avoir une vision claire de l'ensemble de la situation.

Source : Le Blog de la Stratégie marketing, www.marketing-strategie.fr

SCHÉMAS DE LECTURE DES PAGES WEB

certaines outils graphiques qui complexifient la lecture sur un écran, comme les italiques, les majuscules, les contrastes de couleurs trop légers ou trop agressifs, les textes centrés ou calés à droite ou encore les polices trop petites.

La rédaction de tout contenu, texte, notice, argumentaire, fiche technique, doit s'adapter au format web :

- Rédiger des textes courts.
- Fragmenter les textes en évitant les paragraphes trop denses et en utilisant le plus possible les listes et puces.
- Utiliser des visuels, ou des liens pour mettre en avant les contenus prioritaires.

→ Cas pratique

Le blog de la stratégie marketing a refondu sa mise en pages afin d'être plus lisible et plus attractif. Pour cela, il a simplifié les rubriques en en réduisant le nombre, leur affichage est plus lisible sous le titre du blog, au lieu d'être sur la gauche. Ce qui permet de proposer d'autres fonctionnalités sur cet espace à gauche, comme : s'abonner au blog, rejoindre les auteurs sur les réseaux sociaux, chercher une formation, lire les billets les plus lus ou les plus commentés.



POUR RÉSUMER

L'internaute est volage, il est prêt à quitter un site web à la moindre occasion. Pour le retenir et limiter les expériences négatives :

1. Limiter les clics en favorisant les pages longues.
2. Proposer différents niveaux de lecture pour s'adapter à tous les profils de visiteurs.
3. Simplifier, en particulier en ce qui concerne les formulaires.
4. Adapter la mise en pages aux contraintes spécifiques de la lecture sur écran.
5. Lancer de nouvelles fonctionnalités après avoir validé leur valeur pour l'utilisateur et au fur et à mesure.
6. Analyser régulièrement les statistiques de son site pour mieux comprendre les parcours des visiteurs et pouvoir les optimiser.

► fiche 40

La politique de contenu de la marque

► fiche 42

Le référencement

► fiche 77

La fiche produit

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.useit.com
- A. Boucher, *Ergonomie web*, Eyrolles, 2007

Parmi les médias sociaux, le blog tient une place particulière. À l'ère de la surinformation et du flux ininterrompu de parutions de toutes sortes, le blog s'avère le média qui correspond le mieux à la diffusion de contenu en B to B et plus particulièrement la diffusion de l'expertise.

CRÉER UN BLOG B TO B

Le blog s'impose comme un socle fondamental en B to B pour diffuser un contenu d'expert, pérenne, accessible et qui contraste avec la volatilité et l'impermanence des flux portés par les autres médias sociaux. Un blog bénéficie non seulement aux clients de l'entreprise B to B, mais aussi à toute la communauté d'experts d'un secteur.

Intérêt du blog en B to B

Si l'on en croit l'étude du Content Marketing Institute, réalisée en 2012, les blogs professionnels ont progressé de plus de 27 %, restant le média le plus utilisé.

Le blog B to B permet de porter l'expertise de l'entreprise, d'enrichir son discours de marque, de parler sur le web et d'optimiser son référen-

The screenshot displays a professional B2B blog interface. At the top, there is a header with a blue background, a search bar, and a navigation menu. The main content area is divided into two columns. The left column features two article teasers, each with a thumbnail image, a title, a short summary, the author's name (Nathalie Van Laethem), the date, and a 'Lire la suite' link. The right column contains a sidebar with social media links (Twitter, RSS), an email subscription form, and two sections: 'Billets les plus lus' listing popular articles and 'Catégories' listing various topics with their respective article counts.

EXEMPLE D'UN BLOG B TO B

cement naturel. Utilisé dans l'industrie, comme en témoigne ce fabricant de matériel en aluminium pour le bâtiment, Danialu (danialu.fr/blog), qui s'adresse à son marché sur son blog, en publiant régulièrement des billets sur des sujets utiles ou sur la prescription de produits.

Une bonne définition dès le départ

Pour bâtir une bonne production de contenu dénuée d'arguments commerciaux ou publicitaires, il est important de définir sa charte éditoriale :

- Fixer l'objectif du blog : être un référent sur son secteur d'activité, diffuser l'expertise, accompagner ses clients.
- Préciser le cœur de cible de son lectorat et éventuellement la cible élargie.
- Positionner son blog par rapport aux autres : ce qu'il apporte en plus ou différemment.
- Choisir les rubriques et les mots clés autour de l'expertise et du positionnement retenu.

FAIRE VIVRE LE BLOG B TO B

Une fois les contours du blog définis, il s'agit de passer à l'action : un blog nécessite un investissement en écriture, un relai sur les médias sociaux et réseaux sociaux, des liens avec d'autres blogs.

Alimenter l'expertise

Plusieurs types de contenu peuvent prouver et démontrer l'expertise sur un domaine :

- Les sujets d'actualité : ce qui se passe en ce moment dans votre secteur d'activité. Ces sujets étant d'actualité, ils créent une forte diffusion sur le web et votre blog bénéficie de cet engouement.
- Les billets de fond : ce sont eux qui assoient l'expertise du blog. Si leur sujet est « intemporel », ils créeront une longue traîne : la demande perdurera sur ce thème, venant augmenter ainsi le flux des visites.
- Les avis sur des parutions : l'avis de l'expert sur un ouvrage ou un livre blanc.
- L'interview d'un acteur du secteur : par écrit ou vidéo, il s'agit de donner la parole à un autre expert.
- De l'information sur des produits de l'entreprise : l'information doit être factuelle, précise et apporter un plus au lecteur.
- Les bonnes pratiques : ce sont en général des billets très appréciés, on y trouve « les 10 conseils », « les 5 clés »...



Cas pratique

Plusieurs chambres de commerce et d'industrie ont leur blog, ainsi celle de Lille (<http://leblog.grand-lille.cci.fr/>) se positionne comme « le fil d'actualités de la CCI Grand Lille ». On y trouve des rubriques dédiées :

- Par type de clientèles : les créateurs-repreneurs, les commerçants, les PME, les jeunes...
- Par média d'information : revue de presse, vidéos.
- À l'actualité de la CCI : services, formation...
- Aux rendez-vous de la CCI : événements, forums, salons...



CONSEIL

Pour que le blog perdure, il faut a minima une parution hebdomadaire. Il est nécessaire également que chaque billet soit relayé au moins par Twitter, LinkedIn et au mieux sur Facebook, Google+ et d'autres médias sociaux. Il est important de se créer une veille quasi quotidienne sur les actualités du secteur afin de profiter de l'actualité.

Créer des liens

Pour que le blog vive et soit bien diffusé, les mots clés ne suffisent pas, ce qui compte le plus ce sont les liens et les relais sur d'autres blogs et sur d'autres médias sociaux. Il est important que votre blog profite non seulement à vos clients, mais aussi à toute la communauté. Les liens dans le texte, qui renvoient à un autre blog, sont les bienvenus : les internautes aiment beaucoup. Les liens sur un mot clé renforcent la puissance

du mot clé. Les liens sont aussi ceux que vous créez avec la communauté d'experts, via les réseaux sociaux que sont LinkedIn ou Twitter.



POUR RÉSUMER

Le blog en B to B est le média social qui diffuse le mieux l'expertise de l'entreprise. En plus de la rendre visible, il permet l'échange avec ses clients via les commentaires et leurs réponses. Il est une vitrine de l'entreprise pour toute la communauté : fournisseurs, clients, distributeurs. Pour bien le réussir, il est important d'en définir la charte éditoriale et ses points différenciateurs des autres blogs. Le faire vivre nécessite un investissement dans la durée par une parution régulière de billets et la création de relais sur les réseaux sociaux.

► fiche 40

La politique de contenu de la marque

► fiche 42

Le référencement

► fiche 48

Les médias sociaux en B to B

POUR ALLER PLUS LOIN

H. Kabla et F. Laurent (dir.), *Tout savoir sur les médias sociaux en B to B*, Kawa, 2013.

Le mobile marketing regroupe l'ensemble des pratiques qui permettent aux entreprises de communiquer et de s'engager avec leur public de manière interactive et pertinente, au travers d'un dispositif mobile tels le téléphone intelligent ou la tablette.

PROLONGER L'ACTION EN MOBILITÉ

La majorité des accès à Internet se produit en situation de mobilité. Les entreprises ont bien compris les enjeux, qu'il s'agisse de communiquer, de vendre ou de gérer la relation client. Si le smartphone s'est imposé comme l'outil pivot, les formats des différents dispositifs se multiplient, l'objectif étant de rendre la navigation plus rapide, plus aisée et fluide, soutenue par des réseaux qui gagnent en rapidité. Les taux d'équipement deviennent significatifs, les smartphones représentant désormais les deux tiers des ventes de téléphones. Les tablettes ont conquis un tiers des foyers. Le marketeur dispose d'un large éventail d'actions possibles, du simple envoi de SMS à l'élaboration de produits connectés.

L'ÉVENTAIL DES ACTIONS

L'envoi de SMS et de MMS

Les SMS sont en format texte, les MMS en format image. Les SMS sont compatibles avec l'intégralité du parc de téléphones mobiles.

SMS et MMS présentent l'avantage d'être ciblés, personnalisés, et rapides à mettre en œuvre. Ils peuvent être utilisés en push (envoi) ou en pull (réception), avec ou sans interaction. Ils peuvent contenir un lien vers un site mobile, consultable à partir de terminaux ayant accès à Internet. Le coût est relativement peu onéreux, de l'ordre de 0,25 € par contact pour la location d'un numéro et l'envoi du message.

Ils sont utilisés en conquête et en fidélisation. Dans le premier cas, les annonceurs sont amenés

à louer un fichier de numéros de mobile opt-in (les mobinautes ont donné leur autorisation pour recevoir des messages commerciaux). Les bases sont disponibles auprès de prestataires spécialisés et des opérateurs de téléphonie mobile.

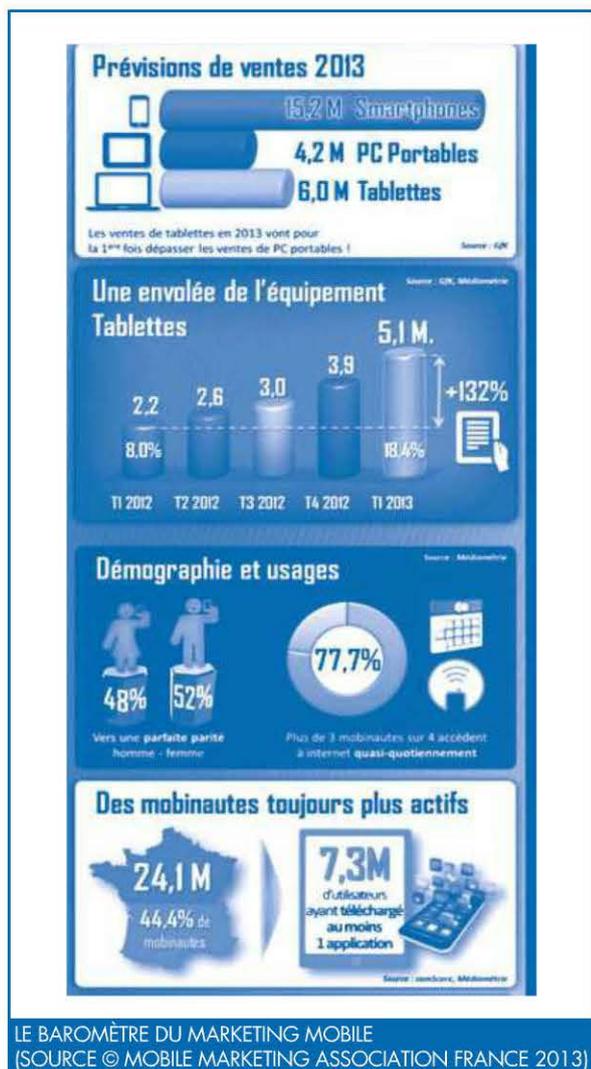
Le domaine d'action reste celui de la fidélisation, notamment en relation client. Les annonceurs détiennent leur propre fichier, en veillant bien à obtenir le consentement de leurs clients. Dans ce cas, les taux d'efficacité sont impressionnants : plus de 90 % de taux de lecture, des taux de clic et de réactivité en magasin supérieurs à tous les autres médias.

Le site mobile

Le site mobile ne duplique pas le site web, il est adapté aux spécificités des écrans des terminaux, et surtout des attentes en mobilité. En effet, les usages sont différents, les mobinautes ayant une idée précise de ce qu'ils recherchent, dans une logique de service, facile d'accès et fonctionnel. À titre d'exemple, une banque privilégiera la consultation des comptes bancaires ou l'adresse de l'agence la plus proche plutôt que la description approfondie de ses solutions de financement ou d'épargne.

Le média est riche : texte, audio, vidéo, images. Il permet en outre d'afficher des informations personnalisées en fonction du moment et de la géolocalisation, cela correspondant à une attente forte.

Comme tout site Internet, le site mobile doit être animé, avec des contenus actualisés et des opérations de communication visant à générer du trafic (► [illustration page suivante](#)).



La publicité mobile

Cela consiste globalement à acheter du display sur des sites mobiles : bannières, interstitiels,

habillage. Si les investissements restent encore modestes, leur croissance devrait être significative à terme.

Le marketing opérationnel mobile

La fonction de géolocalisation ouvre un champ d'action basé sur le principe d'une offre dans un lieu donné. Le marketeur peut aisément envoyer des notifications en push sur le smartphone du consommateur situé aux alentours, portant sur une offre promotionnelle. Des applications spécifiques hébergent cartes de fidélité et coupons de réduction, scannés lors du passage en caisse.

CONSEIL

De forme carrée en deux dimensions, le flash-code ou QR-code (type de code-barres) contient des informations cryptées qui peuvent être lues, décodées et interprétées par les téléphones mobiles. Vous pouvez l'utiliser en usage local, le contenu du code étant lu par le téléphone mobile sans connexion extérieure (texte, adresse mail, numéro de téléphone, carte de visite, etc.), ou en usage externe, le code donnant accès à des contenus Internet.

L'application mobile

Une application mobile est un programme téléchargeable de façon gratuite ou payante et exécuté

Cas pratique

Le rich media offre aux annonceurs des possibilités immenses pour diffuser leurs messages et proposer des expériences nouvelles. Les bannières expand sont le format rich media le plus répandu, permettant aux consommateurs de cliquer sur une bannière pour afficher de nombreuses options et expériences telles que les pages mobiles interactives, les vidéos ou la combinaison des deux.

À titre d'exemple, une marque automobile suscite des expériences attractives et l'effervescence autour du lancement d'un nouveau modèle en donnant aux consommateurs la possibilité de visualiser les voitures dans différentes couleurs ou sous des angles différents.

→ Cas pratique

Un opérateur de transports en commun, tel la RATP, a développé une application que ses clients peuvent télécharger et consulter régulièrement pour connaître les horaires ou les itinéraires.

L'application de la compagnie aérienne Easyjet, permet de réserver un vol, un hôtel, une voiture, de disposer de toutes les informations concernant ses réservations, et remplace avantageusement la traditionnelle carte d'embarquement. L'application mobile devient ainsi une source de revenus supplémentaires, comme c'est le cas dans le domaine des jeux vidéo ou de la presse.

table à partir du système d'exploitation du téléphone. Elle permet un accès plus confortable et plus efficace à des sites accessibles par ailleurs en versions mobile ou web. L'objectif de l'application mobile peut se situer en fidélisation, pour procurer des services de proximité, lorsque le mobile est susceptible de se connecter de manière répétée. L'imagination est au pouvoir : suivre un acheminement logistique, donner accès à l'espace client, suivre les disponibilités de stocks en temps réel, gérer des contacts, des rendez-vous, des plannings ou des tâches, organiser des vidéoconférences... nombre d'applications propriétaires sont imaginées et mises en œuvre.

Les produits connectés

La révolution est probablement là. L'Internet des objets nous entoure. Il couple un objet physique et un avatar logiciel, pour assurer des missions utiles et innovantes, telles que la surveillance du foyer, du bébé, ou des données relatives à la santé, la télécommande de caméra vidéo, ou le système d'alimentation des animaux domestiques. Le marketeur tirera le meilleur parti de

l'infinie créativité offerte par ces fonctionnalités dirigées au moyen d'un dispositif mobile.

Le système de paiement

Le micro-paiement consiste, exprimé de manière simpliste, à utiliser son mobile comme une carte de paiement pour des montants peu importants. Le sans-contact mobile, encore appelé NFC (*near field communication*), consiste à échanger des données entre un lecteur et n'importe quel terminal mobile ou entre les terminaux eux-mêmes.



POUR RÉSUMER

- Le mobile marketing est à la croisée des tendances majeures dans le comportement des clients. Ces derniers se connectent de façon prédominante à Internet via des dispositifs mobiles et exigent un accès immédiat à l'information, où qu'ils se trouvent géographiquement.
- Le mobile marketing s'impose comme un levier incontournable. Il dépasse largement le cadre de la communication ciblée pour investir les champs de l'offre produits et services de la relation client, de la vente et du paiement.

► fiche 41

Le choix des leviers online

► fiche 50

La stratégie de communication

► fiche 68

La stratégie multicanal

POUR ALLER PLUS LOIN

- Association Française du Marketing Mobile : www.afmm.fr
- Mobile marketing Association France : www.mmaf.fr

Face à la multiplication des canaux de vente (magasin physique, télévente, e-commerce, téléphone mobile, borne) le cross-canal apparaît comme une solution presque incontournable pour satisfaire et fidéliser un client de plus en plus exigeant et souhaitant naviguer avec fluidité entre les différents canaux de vente qui s'offrent à lui.

DE NOUVEAUX MODES DE COMMUNICATION ET DE VENTE

L'e-commerce pesait 50 millions d'euros en 2013, soit 7 % des achats (source Fevad) et poursuit encore un fort développement (+14 % au premier semestre 2014).

Avec le développement d'Internet et du numérique, les consommateurs ont complètement changé leur rapport aux marques et leur façon d'acheter :

- L'accès à l'information et à la comparaison les a rendu plus experts, plus attentifs à la « bonne affaire » et également plus zappeurs.
- L'e-commerce a permis aux clients des achats facilités (achat à tout moment, comparaison des prix, livraison à domicile, avis utilisateurs) et les a rendus très exigeants en termes de confort d'achat et de prix : « Ce que je veux, quand je veux, où je veux et au meilleur prix. »
- Les canaux de distribution et d'accès aux offres se sont multipliés (e-commerce, magasin physique, télévente, téléphone mobile, borne), offrant aux clients une multiplicité des solutions d'achat allant du 100 % offline au 100 % online en passant par des solutions mixtes. Le client est désormais cross-canal !

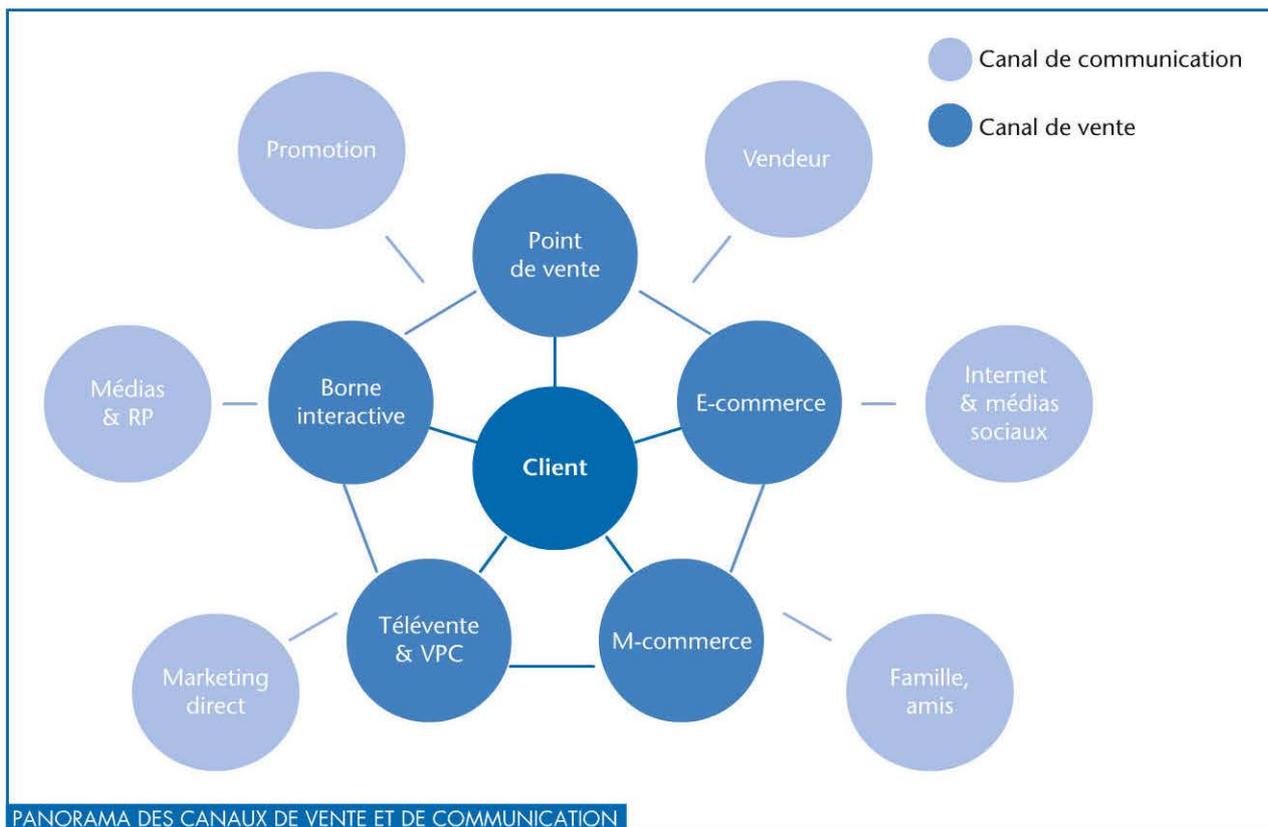
Les commerçants (ou *retailers*) ont dû s'adapter et multiplier les canaux de vente pour coller aux attentes de leurs clients et ne pas perdre de ventes. D'abord multicanal (plusieurs canaux de vente distincts), les enseignes doivent désormais

développer de vraies stratégies cross-canal ; dans cette approche, les différents canaux de vente peuvent interagir pour offrir un achat plus fluide aux clients. Par exemple, il est possible de commander sur Internet et d'aller chercher les achats en magasin (*click & collect*) (► [schéma ci-contre](#)).

L'INTÉRÊT DU CROSS-CANAL

Même si l'e-commerce a longtemps été considéré comme un concurrent pour les magasins physiques, le cross-canal offre une véritable opportunité de réconcilier tous les réseaux de vente pour offrir une expérience d'achat unique et satisfaisante pour le client. Le cross-canal présente de nombreux atouts :

- Le client cross-canal, satisfait par son expérience d'achat, est plus fidèle et devient plus facilement prescripteur.
- Une opportunité de développer une relation directe et de proximité avec les clients tout au long du parcours d'achat. Cela facilite le développement d'offres personnalisées et différenciées, sources de satisfaction et de fidélité client.
- Moins d'insatisfactions et de fuites à la concurrence. Faire interagir les différents circuits permet de mieux coller aux attentes des clients (gain de temps, achat au meilleur prix, recherche d'information sur le point de vente, livraison facilitée).
- Une vraie aide à la vente pour le magasin physique. La présence de supports numé-



riques au point de vente peut apporter, par exemple, des informations produit nécessaires à la vente, une visibilité sur une gamme plus large ou encore des conseils d'utilisation précieux pour satisfaire les clients et les mettre en confiance pour déclencher l'achat.

- Des opportunités de communiquer de manière appropriée et efficace tout au long du parcours d'achat. On pourra ainsi personnaliser la communication, adapter une offre ou un discours en fonction de l'étape dans le parcours d'achat. Par exemple : transmission d'informations ou de conseils au démarrage du processus, réassurance au moment du choix, offre d'incitation pour aider à conclure, remerciement après l'achat.

EXEMPLES DE SOLUTIONS CROSS-CANAL

Une étude réalisée auprès de 8 000 personnes par le Cabinet Research Now en novembre-décembre 2012, met en exergue l'importance des parcours mixtes dans les pratiques d'achat : 83 % des acheteurs sont des adeptes du cross-canal contre seulement 8 % en magasin physique uniquement et 9 % en online pur.

Voici quelques exemples de solutions de cross-canal proposées actuellement aux clients.

Click & collect

Le principe est de commander en ligne et d'aller chercher en magasin les produits achetés. Les avantages pour le client sont le gain de temps (au moment de la sélection des produits et de l'achat), la préparation de la commande, le choix de l'horaire de collecte tout en conservant les



Cas pratique

Avec une répartition à 50/50 de son chiffre d'affaires entre ses 40 magasins et son site internet, Oxybul Eveil et Jeux a développé une véritable stratégie cross-canal :

- En s'appuyant sur une volonté de rendre ses produits les plus accessibles possible (gamme de premiers prix, rapport qualité/prix et design Oxybul).
- Avec le développement d'un nouveau concept de magasin proposant une vraie expérience de marque (sensorialité) et capitalisant sur l'accueil et l'expertise des vendeurs.
- En apportant une plus grande accessibilité de son site internet de e-commerce sur mobiles et tablettes avec une profondeur de l'offre (7 000 références)
- Par la multiplication des services cross-canal comme : l'e-réservation et le retrait en magasin ; les bornes interactives en magasin donnant accès à des produits exclusifs web avec le conseil des vendeurs.

bénéfices du web en amont (possibilités de comparer les prix).

Pour les enseignes, cela permet de créer du trafic vers leurs points de vente, on parle de « web to store » et c'est une excellente réponse aux pure players qui n'ont généralement pas de point de vente

Exemple : le drive de Leclerc.

Click & reserve

Cette solution propose aux internautes de réserver sans payer sur Internet puis d'aller tester, essayer et acheter en magasin. Les clients s'assurent ainsi de la disponibilité et de l'accessibilité du produit recherché.

Expérience digitale en magasin physique

L'enjeu pour les détaillants est d'apporter une expérience magasin unique répondant aux attentes des clients cross-canal. Les solutions proposées aujourd'hui exploitent les capacités d'Internet et du numérique :

- extension de gamme (possibilité de proposer une gamme plus large ou plus profonde) via le site internet de l'enseigne ;
- compléments d'informations ou démonstrations sur les produits en magasin ;

- accès à Internet via des bornes ou des tablettes disponibles ou encore le wifi pour permettre la consultation d'avis utilisateurs ou de comparer les prix.

Le smartphone comme fil rouge de l'achat

Toujours à disposition, le smartphone est un excellent outil cross-canal. Il permet de faire le lien en permanence, tout au long du parcours d'achat, entre les différents canaux de distribution et de communication. Pour le client, une multitude d'avantages s'offrent à lui :

- Accès à Internet à tout moment : informations produits, possibilité de comparer, acheter, avoir des avis d'internautes, partager avec sa communauté.
- Localiser les points de vente via un système de géolocalisation (et prochainement les produits recherchés à l'intérieur d'un magasin).
- Préétablir une liste de courses via une application spécifique.

Pour les enseignes, c'est un outil précieux pour aller encore plus loin dans la personnalisation de la relation et des offres :

- On peut développer une vraie démarche promotionnelle personnalisée dès lors que le client est en magasin.
- Les enseignes proposent également une dématérialisation des cartes de fidélité via le smartphone

L'écueil du show-rooming

Un des écueils fréquemment rencontrés lors des parcours cross-canal est le « show-rooming » (se rendre en magasin pour voir les produits, tester et se faire conseiller, puis acheter sur Internet). Pour les enseignes c'est un risque de perte de CA, car une fois sur Internet, les clients ne choisissent pas forcément les produits de l'enseigne visitée. Comment l'éviter ? C'est probablement en proposant au point de vente une expérience exceptionnelle et cross-canal. Exceptionnelle pour l'accueil, l'ambiance, la

scénarisation et l'expérience offerte ; cross-canal en maximisant et fluidifiant les passerelles entre les canaux d'achat et d'informations.



POUR RÉSUMER

- Le cross-canal est une réponse à la multiplication des canaux de vente et aux attentes des clients qui souhaitent avoir une flexibilité, un confort et une fluidité maximale dans leurs achats on & off line.
- Les enseignes, pour répondre aux attentes de leurs clients désormais plus exigeants, peuvent croiser les différents canaux de vente, jouant sur leur complémentarité. Plusieurs solutions s'offrent à eux : le click & collect, le click & reserve, l'expérience digitale au point de vente, l'usage du mobile.

► fiche 59

Le parcours d'achat

► fiche 68

La stratégie multicanal

POUR ALLER PLUS LOIN

- E. Kalfon, « Cross-canal, un nouveau modèle économique ? », *Point de vente*, 1121, 24 sept 2012
- C. Barba, *Le magasin n'est pas mort !*, Livre blanc, directetproche.fr, 2013
- S. Baranzelli. *Portraits des consommateurs cross-canal en 2013*, Livre Blanc, Experian Marketing Services, 2013
- V. Yvernault, « Oxybul Eveil et jeux version cross-canal », *LSA*, 6 septembre 2012

Les médias sociaux regroupent les lieux, sur Internet fixe ou en mobilité, où s'établissent des conversations : réseaux sociaux tels que Facebook, Twitter ou Viadeo, mais également les forums, plateformes collaboratives, espaces conversationnels de sites ou de blogs.

POURQUOI S'INTÉRESSER AUX MÉDIAS SOCIAUX ?

Deux internautes français sur trois sont des socionautes, et les deux tiers d'entre eux sont inscrits à deux réseaux ou plus. Autre chiffre marquant, sur cinq minutes passées sur Internet une est accordée à Facebook. Les médias sociaux ne sont pas un épiphénomène, mais bien une nouvelle manière d'être, un nouveau standard de communication interpersonnelle, où les entreprises peuvent trouver leur place légitime, tant en B to C qu'en B to B.

Les internautes font désormais plus confiance aux recommandations de leurs proches, de leurs pairs (d'autres consommateurs, donc) qu'à celles des marques, et c'est sur cela que les entreprises doivent s'appuyer.

L'ère des experts installés dans leur tour d'ivoire n'est plus. Prenons un exemple, celui des critiques gastronomiques. Ils ont fait la pluie et le beau temps en édictant les règles du bien se restaurer pendant des décennies. Mais ils sont désormais supplantés par vous et moi, communs des mortels, qui rédigeons un avis qui va être ajouté à d'autres avis, et alimenter une base de référence qui a toute sa légitimité. Ainsi, le guide des bonnes petites

tables de Michelin s'écoulait à 500 000 exemplaires en 1994. Il peine désormais à dépasser les 100 000. Les médias sociaux ont donné la parole à chacun, et celle-ci a du poids. Ils ont un impact direct sur le business, et des secteurs comme celui du tourisme ou de la mode en ont profondément été modifiés. Il est probable que leur influence touchera tous les domaines à court terme. Donc les médias sociaux ne sont pas seulement un nouveau canal de communication, leur influence peut constituer une source de croissance significative. Ils offrent l'opportunité de donner une vraie dimension à l'univers d'une marque, de lui donner vie.

QUELLES ACTIONS MENER SUR LES MÉDIAS SOCIAUX ?

Quelles sont les attentes des socionautes ? L'étude Social Media Attitude 2013, publiée par la SNCD, fournit des pistes claires et étayées sur leurs souhaits :

- des réductions commerciales (86 %) ;
- donner leur avis (83 %) ;
- bénéficier de conseils (83 %) ;
- des informations exclusives (82 %) ;
- un service client plus réactif (80 %).



Cas pratique

La jeune top model britannique affiche plus de 9 millions de sympathisants sur Instagram. Ceux-ci représentent une valeur économique : lorsqu'une grande marque de parfum choisit Cara Delevingne en égérie de sa nouvelle fragrance, il s'approprie ce capital de sympathie, à coup sûr monétisé dans les honoraires qui lui sont versés.

Pour répondre à leurs attentes, le marketeur dispose d'un éventail de sept types d'actions sur les médias sociaux.

Se créer des sympathisants

Les fans-pages permettent de se constituer une audience de sympathisants de sa marque, avec laquelle il est possible d'instaurer un dialogue, de jouer, de procurer des services, de fournir des informations.

Relayer des contenus

Les médias sociaux se révèlent de formidables lieux de publication, sur tous les formats de fichiers.

Par exemple, un magazine féminin imprimé présente ses principales recettes de cuisine en vidéo sur YouTube ou Facebook ; un éditeur de logiciels procure des conseils à des développeurs informatiques dans leur mise en œuvre opérationnelle. Ces informations procurent une valeur ajoutée précieuse aux utilisateurs, enrichissant l'image de l'entreprise et son utilité.

Couvrir des événements en direct

Présentation de nouveaux produits, lancement de collections, conférences de presse, tous ces types d'événements et bien d'autres peuvent être diffusés en direct ou en différé sur les médias sociaux. Dans le domaine de la relation presse, cette pratique prend un essor important, permettant de démultiplier l'action sans la contrainte de temps et de lieu. Certains métiers ont été profondément modifiés par ces pratiques. Désormais, les blogueurs ont accès à l'information en temps réel où qu'ils soient, au même titre que les experts et relais d'opinion les plus connus.

Créer un point de service client

Les médias sociaux peuvent instaurer une interactivité instantanée. Cette fonctionnalité trouve toute sa place en relation client, notamment pour les hotlines et autres services après-vente. Les marques high tech y sont largement représentées. Nokia, Bouygues Telecom, et bien d'autres répondent en direct aux réponses des internautes sur Twitter. L'extrême simplicité des échanges sur les médias sociaux démode à grande vitesse les formulaires de contact des sites Internet, et devrait s'imposer comme une norme en relation client.



CONSEIL

Les règles à suivre pour rencontrer le succès sur les réseaux sociaux :

1. Se fixer des objectifs clairs : conquête et/ou fidélisation, gestion de la réputation, accroissement de la visibilité, redirection du trafic vers le site internet ou le contraire.
2. Faire vivre sa communauté : les fans doivent pouvoir accéder à des contenus renouvelés et intéressants. Les types d'informations sont variés : textes, photos, vidéo, applications, liens vers les sites en affinité. Les billets incitent à l'interactivité.
3. Créer du trafic vers ses pages réseaux sociaux : il ne suffit bien entendu pas de créer une page pour que les sympathisants affluent, mener des actions pour générer du trafic s'impose.
4. Faire le lien avec son activité : en faisant référence à la présence sur les réseaux sociaux sur tous les médias de l'entreprise : e-mailings, site Internet, catalogue électronique, factures...
5. Favoriser la propagation : au travers de dispositifs viraux qui encouragent l'internaute à partager une information avec ses amis et relations.

→ Cas pratique

L'entreprise danoise Maersk intervient dans le transport maritime, une activité B to B pour laquelle la présence sur les médias sociaux ne s'imposait pas de prime abord. Sur sa page Facebook, on compte plus de 2 millions de sympathisants, ce qui laisse à penser qu'elle a largement dépassé le cadre de ses interlocuteurs d'affaires, en s'appuyant sur ses superbes photos de porte-conteneurs sur toutes les mers du monde, également très suivies sur Instagram.

Organiser des opérations spéciales

Les médias sociaux se prêtent bien à l'organisation de jeux, de concours, de challenges. Ces jeux sont en outre un moyen précieux pour recueillir les adresses e-mail des sympathisants, et faire le lien avec le fichier clients. Nombre de marques invitent leurs clients à participer à des jeux sur Facebook pour gagner des cadeaux, créant un mode promotionnel économique et efficace.

Acheter de l'espace publicitaire

Les displays sont affichés sur un ciblage comportemental. Les annonceurs peuvent directement définir les mots clés qui vont permettre de sélectionner les socionauts qui seront exposés aux annonces. À titre d'exemple, une marque de matériel de golf fait apparaître un pavé présentant ses produits à des personnes que Facebook a identifiées comme étant intéressées par ce sport.

Vendre

Cela s'appelle le *social shopping*. Le principe consiste, globalement, à répliquer son site marchand sur Facebook, par exemple. Par rapport au site, la valeur ajoutée repose sur les fonctionnalités sociales : le bouton J'aime pour signaler un

produit qui plaît, la capacité à demander des avis sur un objet à ses amis... À titre d'exemple : une société spécialisée dans la billetterie permet d'acheter ses places de concert sur Facebook en déposant une option sur les places à côté pour ses amis. Une fonctionnalité permet de faire aisément passer l'information. Le *social shopping* n'a pour le moment pas démontré son efficacité dans l'acte d'achat direct ; cependant, les communautés ont, elles, démontré leur puissance de propagation et d'influence en faveur des marques.



POUR RÉSUMER

Les médias sociaux ont conquis deux internautes sur trois, et ce n'est pas par hasard. Ils sont l'illustration d'une légitimité cherchée et trouvée parmi les pairs, et d'une nouvelle forme de relation attendue avec les marques. De multiples pistes d'action s'offrent aux marketeurs, à la hauteur des attentes qui sont exprimées. Les succès sont nombreux, y compris en B to B, où certaines entreprises ont bien compris les atouts de ce canal privilégié d'interactivité avec leurs clients, et les opportunités que cela peut leur procurer.

► fiche 41

Le choix des leviers online

► fiche 44

Le blog en B to B

POUR ALLER PLUS LOIN

- <http://fr.slideshare.net/pcordina/intgrer-les-rseaux-sociaux-dans-sa-strategie-marketing>
- Syndicat national de la communication directe : www.sncd.org
- M. Hossler, O. Murat, A. Jouanne, *Faire du marketing sur les réseaux sociaux*, Eyrolles, 2014

Sur des marchés ultra-compétitifs et saturés, les médias sociaux offrent de nouvelles opportunités pour se faire connaître, se différencier et développer une relation de proximité avec ses clients et prospects. Les entreprises B to B l'ont bien compris et on assiste aujourd'hui au fort développement de leurs usages.

INTÉRÊT DES MÉDIAS SOCIAUX EN B TO B

Alors que les entreprises B to C ont intégré depuis longtemps une démarche relationnelle avec les internautes sur les médias sociaux, le secteur B to B n'en est qu'à ses débuts ! Surfant sur l'engouement du grand public pour Facebook (950 millions de visiteurs uniques), Twitter, Pinterest et YouTube (880 millions de visiteurs uniques), les entreprises proposant des biens de grande consommation ont vite compris l'importance de créer du lien, d'échanger et de piloter leur image et leur réputation sur la toile.

Mais on assiste aujourd'hui à une vraie prise de conscience de leur intérêt en B to B. En effet, près de 64 % des entreprises de ce secteur y investissent et sont présentes. Cette démarche s'appuie sur le constat simple suivant : Internet et les médias sociaux sont intégrés dans le parcours d'achat des clients B to B que ce soit pour collecter des informations, comparer des offres, collecter des avis utilisateurs.

Une récente enquête menée aux États-Unis met en avant les principaux bénéfices et objectifs des médias sociaux :

- Améliorer sa notoriété et son image de marque (79 % des interviewés).
- Acquérir de nouveaux clients (74 %).
- Générer des leads (71 %).
- Fidéliser la clientèle (64 %).
- Prendre le leadership sur un sujet ou une thématique donnée (64 %).

En complément de ces éléments, une multitude de points d'intérêts sont à valoriser :

- La création de contenu sur un blog entreprise et/ou sa diffusion via les médias sociaux permettent :
 - de se positionner comme expert sur un sujet important pour l'entreprise.
 - d'améliorer sa position sur les moteurs de recherche (Google par exemple).
- Le suivi et le pilotage de son image et e-réputation.
- La possibilité de développer la relation avec ses clients et prospects :
 - échange, dialogue, écoute ;
 - SAV ;
 - conseil & formation ;
 - co-création.
- La réalisation d'une veille clients et concurrents.



CONSEIL

Les médias sociaux offrent une multitude d'opportunités pour se faire connaître ou développer son business. Cependant, pour être efficace, les entreprises doivent avoir une présence dans la durée et un niveau d'activité important (exemple : animer un blog nécessite au moins une parution par semaine).

Avant de s'engager dans une démarche médias sociaux, il est donc préférable de valider les moyens humains et financiers : équipes dédiées (idéalement, une personne en interne) ; d'un point de vue financier, c'est essentiellement la création de contenus experts et d'actualité qui est coûteuse.

LA MISE EN ŒUVRE D'UNE STRATÉGIE

Il ne s'agit pas d'être présent partout et de tout dire à tout le monde, ce serait trop cher et de surcroît inefficace ! Voici donc en six points de la stratégie à mettre en place.

Définir les objectifs

Trois catégories d'objectifs peuvent être définies :

- Axe marque : notoriété, image, expertise.
- Axe business : recruter, fidéliser, vendre.
- Axe relationnel : développer la relation, échanges.

Choisir les cibles

Au-delà des clients et prospects, il ne faut pas oublier les réseaux d'influence, les leaders d'opinion, les prescripteurs, les médias.

Connaître les cibles choisies

Il est important de connaître les attentes, besoins et également les usages en matière de médias sociaux des cibles afin d'utiliser les bons leviers avec le bon discours.

Définir les moyens

La mise en œuvre d'une stratégie médias sociaux nécessite à la fois une organisation spécifique et des moyens financiers :

- Organisation : équipe impliquée, avec notamment un community manager.
- Moyens financiers : il faut prévoir la création de contenu à valeur ajoutée pour la ou les cibles et un plan d'actions régulières pour animer ou pour améliorer la visibilité.

Définir les médias sociaux et le plan d'actions

Quels médias sociaux, quels contenus, quelle fréquence d'actions, quelles actions, quel planning ?

Mettre en place un suivi et un pilotage des actions

Cette étape est fondamentale, car elle permet de réajuster si nécessaire.



Cas pratique

Dans le cadre de sa démarche de conquête de nouveaux clients, cette entreprise du secteur IT a mis en place une vraie stratégie digitale intégrant un volet important sur les médias sociaux.

Sur Internet et les médias sociaux, la stratégie mise en place a consisté essentiellement à se positionner comme expert des solutions de cloud computing à destination des TPE/PME.

Pour cela, les actions suivantes ont été mises en place :

- Création de contenu « expert » sur le thème du cloud computing pour TPE/PME : livre blanc, présentation PPT, vidéo, webinar, newsletters régulières, cas clients.
- Choix des outils & plateformes de diffusion : valorisation et accessibilité de ces contenus sur le site de l'entreprise ; création d'un blog, d'un Scoop.it!, d'un compte Twitter et d'un groupe sur Viadeo sur le thème des meilleures pratiques ; diffusion des présentations et vidéos via SlideShare et YouTube ; diffusion d'invitations à des webinars thématiques via Viadeo et également directement aux contacts générés par les abonnements aux newsletters ou par le téléchargement du livre blanc.
- Autres : en complément de ses actions sur les médias sociaux et pour booster la visibilité, cette entreprise a également travaillé le référencement naturel et payant.

Après quelques mois de mise en œuvre, il s'est avéré que les deux principales clés d'entrée des prospects étaient le référencement (naturel et payant) et le livre blanc.

LES PRINCIPAUX MÉDIAS SOCIAUX B TO B

Les objectifs alloués aux actions menées sur les médias sociaux ainsi que les cibles choisies vont orienter le choix de tel ou tel média. On les classe généralement en cinq familles en fonction des usages principaux de chacun, étant entendu qu'un support peut avoir plusieurs usages (► **illustration ci-dessous**).

Réseauter

Bien que Facebook soit un réseau intéressant pour sa puissance de frappe, les réseaux B to B principaux sont bien LinkedIn et Viadeo. Ils permettent aux membres de rester connectés et de rencontrer d'autres professionnels autour de centres d'intérêt.

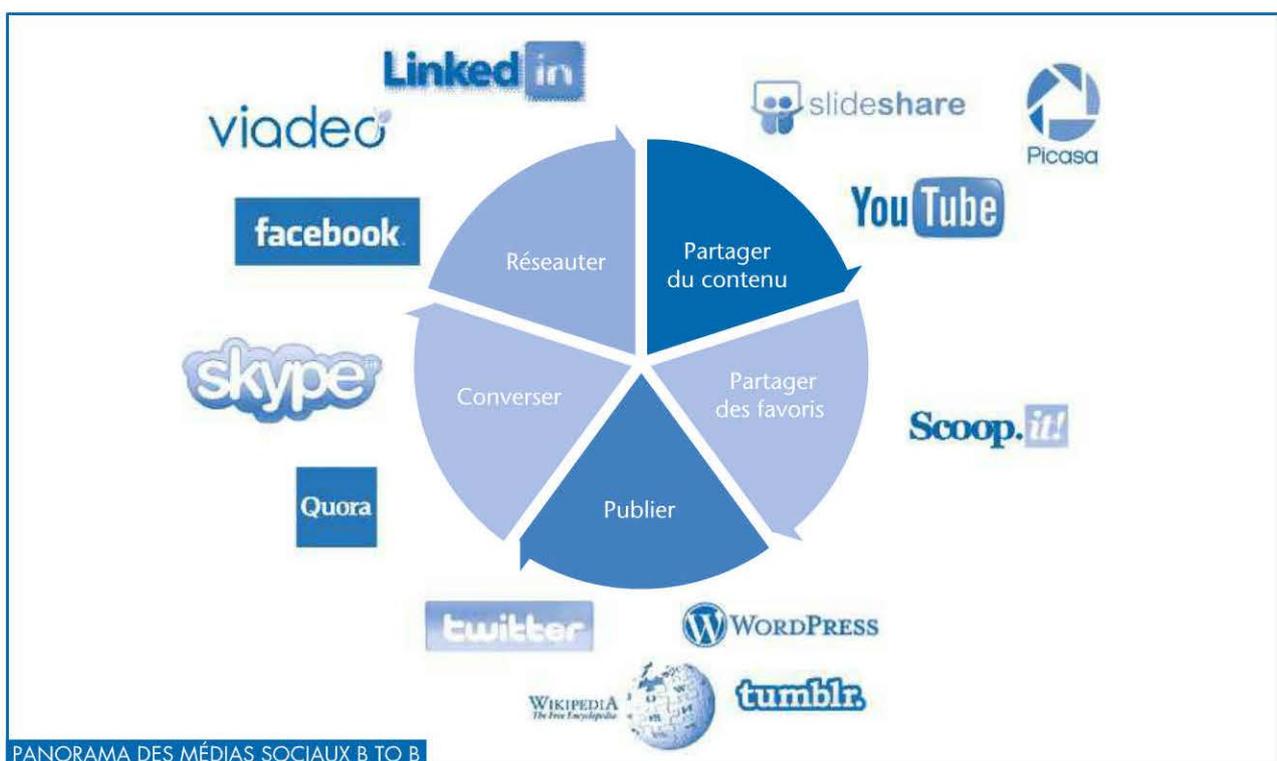
Partager du contenu créé par vous

Ces plateformes sont intéressantes pour diffuser du contenu à forte valeur ajoutée : présentation de votre entreprise, livre blanc. Elles permettent ainsi de travailler sur votre image de marque et votre expertise :

- Pages entreprise LinkedIn ou Viadeo.
- YouTube, Dailymotion ou Vimeo pour la vidéo.
- SlideShare pour les présentations PowerPoint.
- Instagram ou Picasa pour les images.

Partager des favoris

Ce sont les outils de curation. En B to B, on utilise principalement Scoop.it!, qui permet en



créant un compte sur un thème précis, de se positionner comme expert et de dynamiser sa présence sur la toile. Pour les internautes clients ou prospects qui cherchent de l'information, ce sont de vraies mines d'or !

Publier

On retrouve ici tous les outils qui permettent de créer et de diffuser facilement du contenu :

- Plateforme de blog : WordPress, Blogger.
- Plateforme de micro-blogging : Twitter, Trumblr.
- Les wikis : Wikipedia.

Échanger, converser, créer du lien

Viadeo et LinkedIn offrent la possibilité de créer des groupes thématiques où les membres peuvent discuter et échanger

Pour les échanges vocaux, il y a Skype notamment.



POUR RÉSUMER

- En B to B comme en B to C, les médias sociaux offrent une multitude d'opportunités de se faire connaître et de développer son business : améliorer sa notoriété et son image, recruter ou fidéliser des clients, vendre ...
- Après avoir validé la stratégie de l'entreprise et les moyens nécessaires, la mise en œuvre d'une stratégie médias sociaux passe par les étapes suivantes :
 1. Définir les objectifs.
 2. Choisir les cibles.
 3. Connaître les usages des cibles.
 4. Définir les moyens humains et financiers.
 5. Choisir les médias sociaux et définir le plan d'actions.
 6. Mettre en place le pilotage des actions (KPI).
- En B to B, les principaux médias sociaux sont : LinkedIn, Viadeo, SlideShare, YouTube, Twitter, Scoop.it ! et les plateformes de blog comme WordPress.

► fiche 33

Le client au cœur du marketing B to B

► fiche 47

Les médias sociaux

► fiche 49

Le ROI des médias sociaux

POUR ALLER PLUS LOIN

- M.-A Boyé, V. March, N. Schipounoff, *Les Fiches outils du webmarketing*, Eyrolles, 2015
- G. Cealac, S. Truphème, *Réussir sa stratégie digitale en B to B*, Livre blanc, Kinoa, 2013
- « Utiliser les réseaux sociaux pour sa stratégie B to B », Comment ça marche, avril 2014, www.commentcamarche.net/faq/28947-utiliser-les-reseaux-sociaux-pour-sa-strategie-b2b
- E. Moronvalle, www.expertinbox.com/marketing-reseaux-sociaux-b2b-infographie, septembre 2013

Les médias sociaux sont des outils de plus en plus utilisés dans le cadre du plan marketing dans le but de développer la relation avec les clients, de recruter, d'améliorer son image de marque. Même si leur importance n'est pas remise en cause (les budgets investis dans les médias sociaux sont en croissance), il est très difficile de mesurer leur impact sur les ventes.

LA NOTION DE SOCIAL ROI

Comme pour toute action de marketing, les marketeurs souhaitent connaître l'impact et le ROI (retour sur investissement = (gain - coût)/coût). Cela permet d'évaluer la pertinence de chaque opération, de l'optimiser et le cas échéant, de décider de la renouveler ou pas.

Or, dans le cas des actions sur les médias sociaux, cette mesure est très difficile ! Il est assez facile de connaître les coûts de l'investissement, mais les gains peuvent être de nature variable, car avant tout, les réseaux sociaux sont des espaces d'échange et de dialogue entre une marque et les internautes. Voici quelques exemples d'objectifs ou de bénéfices identifiés lors d'actions menées sur les médias sociaux :

- mieux connaître ses consommateurs ;
- améliorer son image de marque ;
- fidéliser ses clients ;
- vendre ;
- créer du trafic sur son site institutionnel ;
- créer du buzz ;
- créer et développer la relation avec ses clients : co-crée, faire participer les internautes.

Il existe deux principales raisons à la complexité de l'analyse :

- Les actions menées sur les médias sociaux peuvent avoir simultanément plusieurs bénéfices.

- L'impact d'une action est plus à envisager sur le moyen et long terme que sur le court terme.

Ainsi, une action sur les médias sociaux n'est pas une fin en soi mais s'intègre généralement dans une démarche globale de relation et d'interaction avec les internautes

Pour la mesure de l'impact des médias sociaux, on préfère parler de social ROI qui intègre la dimension humaine et relationnelle des actions menées sur ses médias.

Il est de plus en plus recommandé d'ajouter des indicateurs de type ROO (retour sur objectifs) ou RONI (risque de non-investissement) :

- ROO. Sur la base d'objectifs et d'indicateurs prédéfinis (KPI), on mesure a posteriori la réussite de l'action en fonction des résultats réels obtenus.
- RONI. Il s'agit ici de mesurer le coût et le risque à ne pas être présent sur les médias sociaux. En effet, Internet représente 30 % (source Nielsen) de l'audience média, ne pas y être présent prive de cette audience. De plus, en étant sur les médias sociaux, on est plus à même de piloter son image de marque et de réagir en cas de buzz négatif.

LA MESURE DU SOCIAL ROI

Une démarche de présence active sur les médias sociaux doit donc s'intégrer dans une vraie stratégie relationnelle avec les internautes (clients et prospects) sur le moyen et le long terme. Associée à cette démarche et à chaque



action menée, l'entreprise doit fixer des objectifs précis pour chacun des indicateurs de mesure.

Objectifs et indicateurs exploitables

En voici les principaux pour les médias sociaux :

- Objectifs financiers :
 - CA généré. Cet indicateur est exploitable dans le cas d'action promotionnelle propo-

sée via les médias sociaux. Pour identifier l'impact sur les ventes de cette action, on utilisera un code promotionnel spécifique.

- Niveau de marge, réduction des coûts marketing. On peut, par exemple, imaginer que la relation directe avec les clients ou prospects permet de réduire les impressions (et donc les coûts) de catalogue ou de prospectus, mailing papier.

- Objectifs de notoriété ou d'image :
 - visibilité : nombre de pages vues, d'impressions ;
 - part de voix ;
 - nombre de fans ;
 - qualité des commentaires (en spontané ou via un mini-questionnaire associé) ;
 - e-réputation ;
 - e-influence.
- Objectifs de recrutement de nouveaux clients :
 - taux d'acquisition ;
 - taux de conversion ou de transformation ;
 - nombre de leads (contacts intéressés par l'offre et ayant un projet dans un timing court).

→ Cas pratique

Très active sur les réseaux sociaux, cette entreprise de VPC textile a mis en place un dispositif important de relation et de promotion sur les médias sociaux, essentiellement à partir de sa page Facebook. Voici quelques exemples d'opérations régulièrement mises en œuvre :

- Actions promotionnelles : création d'une offre promotionnelle avec un code dédié Facebook qui permet d'identifier le nombre d'utilisateurs et le CA généré spécialement via Facebook.
- Invitation à un défilé de mode nouvelle collection : les visiteurs de la page ont la possibilité de s'inscrire pour participer à un défilé sur Paris. L'enseigne mesure ainsi l'attachement et la réactivité des fans.
- Vote des fans : avant le lancement de sa nouvelle collection, cette entreprise propose à ses fans de voter pour l'article qu'ils souhaiteraient voir créer. Via le nombre de votes et de commentaires, on mesure l'attachement des fans.

- Objectifs de fidélisation & développement de la relation :
 - engagement : nombre de Like, votes, commentaires ;
 - taux de viralité (transferts à un ami, re-tweet) ;
 - tonalité des commentaires (positifs, négatifs ou neutres).



CONSEIL

La mise en place d'un système de pilotage et de contrôle des actions sur les médias sociaux doit s'envisager de manière globale et sur le long terme. Il est préférable, pour en mesurer pleinement l'impact, d'intégrer plusieurs indicateurs en plus des éléments financiers (ROI classique) comme le nombre de fans, de Like, de re-tweet, le nombre et la qualité des commentaires,...

Il est également important de passer par une étape de test qui permettra de réajuster et d'optimiser la justesse de la mesure.

Outils de mesure

Voici quelques exemples parmi ceux proposés par les médias sociaux ou existants sur la toile :

- Google Analytics mesure le trafic, les pages vues des sites et des blogs.
- Facebook établit des statistiques pour l'audience, le nombre et l'engagement des fans, leurs posts.

- Twitter collecte toutes les mentions sur une marque, nombre de re-tweet,...
- Reppler suit sur Facebook les impressions, les contenus inappropriés et les risques de sécurité (ex : violation de la propriété privée).
- Klout mesure l'influence d'une marque sur le web (e-influence) en intégrant plusieurs critères (taille du réseau, interaction, viralité des actions menées sur les réseaux sociaux).
- Les outils d'alertes comme Google Alertes ou Alerti, via la création de requêtes, en se focalisant sur vos mots clés (nom de marque).



POUR RÉSUMER

La difficulté de mesure de l'impact purement financier (ROI) des actions menées sur les médias sociaux a donné naissance au social ROI qui intègre des objectifs plus relationnels et qualitatifs des actions. Voici les indicateurs exploitables pour le mesurer :

- Financier : CA, budget marketing.
- Image, notoriété : nombre de fans, de pages vues, e-influence.
- Recrutement : nombre de nouveaux clients, taux de conversion, nombre de leads.
- Fidélisation, engagement : nombre de Like, re-tweet ou viralité, qualité des commentaires.

► fiche 28

Les KPI et les tableaux de bord

► fiche 47

Les médias sociaux

► fiche 48

Les médias sociaux en B to B

POUR ALLER PLUS LOIN

- E. Kovacs, « Les clés pour mesurer son ROI social », *E-marketing Magazine*, 29 avril 2013
- P. Cordina, « Mesurer son Social ROI sur les médias sociaux », *Le Journal du Net*, mai 2013
- C. Pellerin, « Des exemples concrets pour mesurer le ROI des médias sociaux », www.clementpelerin.fr, 10 juin 2013.

Module 6

LA COMMUNICATION MARKETING

Une stratégie de communication efficace consiste tout d'abord à définir l'objectif principal de la campagne de communication et à en fixer le cap à court, moyen ou long terme. Ensuite, le responsable marketing identifie les cibles visées : les utilisateurs finaux du produit ou service et les influenceurs, par exemple. Puis, vient le moment de la conception-rédaction du message, qui délivre les arguments impactants qui convaincront les publics visés par la campagne. Enfin, le marketeur choisit la ou les techniques de communication les plus appropriées, tout en respectant un cadre budgétaire et un planning. Cette démarche peut être synthétisée avec l'outil *copy strategy*.

Pour réussir ses campagnes, le responsable marketing s'entoure en général d'agences auxquelles il présente un brief écrit et oral, qui clarifie les attentes de l'entreprise.

Dans ce module, le lecteur trouvera aussi des conseils pour réussir un salon, ses relations presse et une opération promotionnelle.

Fiche 50	La stratégie de communication	191
Fiche 51	La <i>copy strategy</i>	195
Fiche 52	Le brief agence	197
Fiche 53	Les règles de la conception-rédaction	200
Fiche 54	Le plan média	203
Fiche 55	Les salons	207
Fiche 56	Les relations presse	211
Fiche 57	Réussir sa promotion	214

Promouvoir un produit ou un service consiste à le mettre en avant auprès de cibles définies grâce à un message fort relayé par des vecteurs de communication appropriés. Mettre en place sa stratégie de communication suppose de respecter un certain nombre d'étapes.

COMPRENDRE LES ENJEUX

Le mix-communication est au cœur des problématiques opérationnelles des entreprises et fait l'objet de nombreux arbitrages en interne, notamment d'un point de vue budgétaire, car les enjeux financiers sont importants.

Le responsable marketing fait donc ses choix en fonction :

- des orientations stratégiques de l'entreprise : par exemple, contrer un concurrent ou saisir de nouvelles opportunités de marché ;
- du cycle de vie et du positionnement du produit ;
- des résultats attendus en interne, notamment en terme de rentabilité ;
- des canaux de communication appropriés pour la cible visée et accessibles financièrement.

BÂTIR LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION

Bâtir une stratégie de communication efficace nécessite de respecter un certain nombre d'étapes, comme le montre le schéma ci-dessous.

Les objectifs de communication

Il existe trois objectifs stratégiques de communication :

- L'objectif cognitif : l'entreprise souhaite faire connaître et comprendre à sa cible son produit ou service. La finalité est de créer de la notoriété.
- L'objectif affectif ou comment faire aimer ou préférer son produit ou service. Le but est donc de donner une image favorable de la marque.
- L'objectif conatif : il s'agit de faire agir sa cible et le cas échéant de vendre son produit ou service.

Il est difficile de combiner les trois objectifs simultanément dans une seule action de communication. En effet, imposer la notoriété, l'image et le « faire agir » en même temps rend la compréhension du message trop compliquée pour la cible.

Ces objectifs sont en général quantifiés par des indicateurs : le taux de notoriété, le baromètre d'image ou encore le nombre de produits vendus/CA généré.



→ Cas pratique

Handicap International a diffusé fin 2012 une campagne de communication dans les huit pays où l'association est présente. L'objectif de cette campagne institutionnelle est de récolter des fonds et de sensibiliser les potentiels donateurs à travers un nouveau message « réparer des vies ». Même si la prothèse orthopédique, emblème de la marque, demeure présente sur tous les supports de communication, l'association met en lumière ses savoir-faire méconnus (construction d'abris, distribution d'eau). La campagne a été diffusée gracieusement sur des médias traditionnels (TV, radio, affichage, presse) mais aussi sur le web. Des e-newsletters ont aussi été envoyées aux donateurs fidèles et les prospects ont été contactés via des outils de marketing direct post campagne publicitaire.

Après avoir défini son objectif général de communication, il s'agit désormais d'identifier toutes les cibles de communication et de fixer des objectifs pour chacune d'entre elles.

Les cibles de communication

Tout d'abord, il y a la cible marketing : ce sont les clients qui achètent le produit ou service, qui l'utilisent, ou qui décident de l'achat.

Des cibles de communication gravitent autour de la cible marketing, et influencent l'achat du produit.

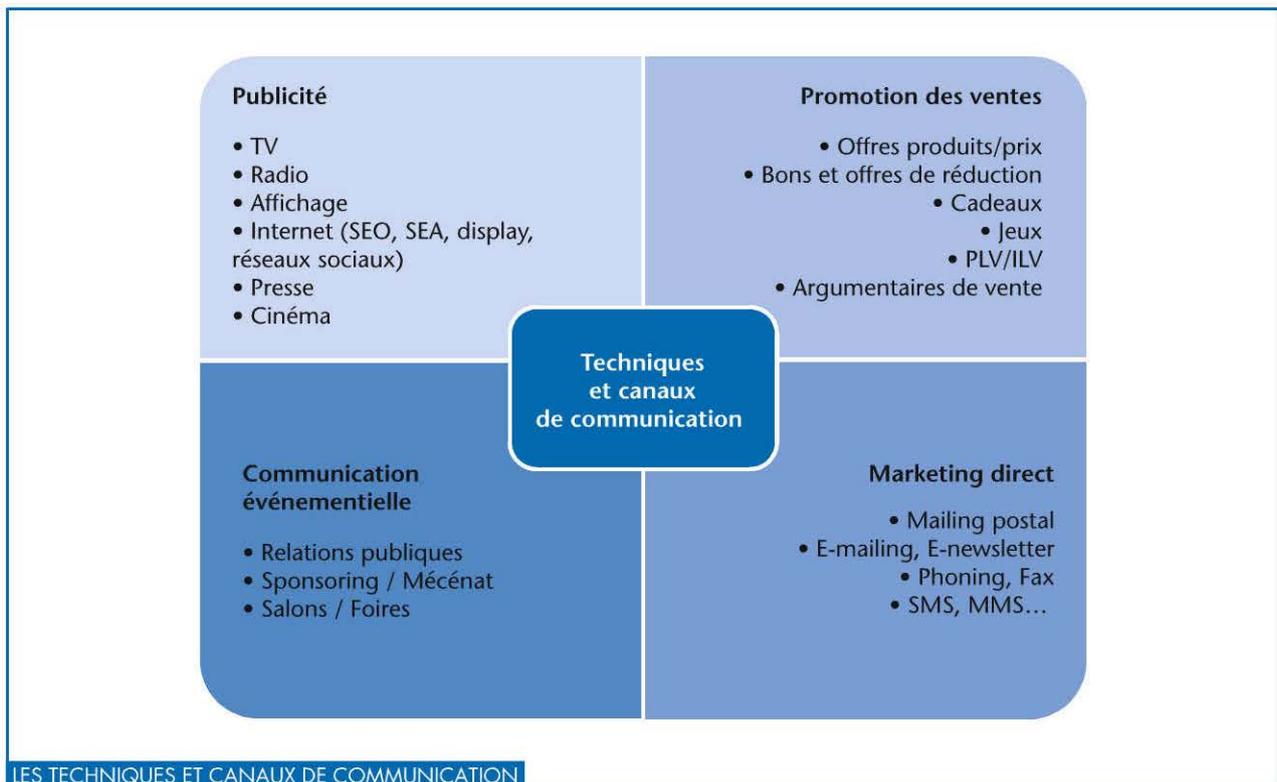
Le tableau ci-dessous les répertorie et fournit des exemples d'objectifs de communication spécifiques.

Le message

L'axe de communication, c'est le message clé que souhaite faire passer l'entreprise auprès de ses cibles. Un bon message s'écrit en général en une phrase clé :

- Annoncez un bénéfice fort et compréhensible par la cible.
- Soyez motivant pour le public visé. La cible doit immédiatement percevoir l'intérêt à aimer ou acheter un produit ou service.
- Différenciez-vous du message des concurrents. Si ce n'est pas le cas, le message risque d'être attribué à la concurrence et vice versa.
- Soyez cohérent avec le positionnement énoncé. Si le produit revendique par exemple

Cibles de communication	Descriptif	Exemples d'objectifs de communication par cible
Prescripteurs	Influencent et conseillent la cible marketing. Qui : leaders d'opinion, organismes institutionnels	Séduire, convaincre par des arguments pertinents, motiver à recommander le produit ou le service
Distributeurs	Référencent, vendent et promotionnent le produit. Qui : retailers, e-tailers, grossistes, détaillants, franchisés	Faire vendre, informer des nouveautés ou spécificités, former à l'utilisation du produit, motiver à préférer le produit par rapport aux concurrents
Salariés de l'entreprise	Ambassadeurs de la marque et de ses produits. Qui : service client, assistants commerciaux, SAV, hotline, community manager	Informer des nouveautés ou changements, valoriser l'offre afin de faire adhérer
Force de vente	Conseillent, argumentent et vendent les produits	Informer et convaincre de la légitimité du produit, former à l'argumentation, inciter à vendre



une forte technicité, cette supériorité doit se refléter dans le message diffusé.

Les canaux de communication

Après avoir rédigé le message, il s'agit de choisir parmi quatre grandes techniques de communication quelle sera la plus appropriée. Chacune d'entre elles propose des canaux différents, comme l'illustre le schéma ci-dessus.

Le choix des canaux de communication dépend du cap souhaité (effets à court, moyen ou long terme), du budget consacré, et de l'affinité des cibles avec ces différents supports.



POUR RÉSUMER

- Une stratégie de communication consiste à :
 - définir l'objectif général (cognitif, affectif, conatif) ;
 - identifier la cible marketing et les cibles de communication, et les objectifs spécifiques par publics visés ;
 - imaginer le message clé qui reflète le positionnement de la marque ;
 - choisir la technique et des canaux de communication les plus appropriés.
- Une bonne stratégie de communication anticipe aussi le pilotage, le suivi et l'analyse des actions menées à travers des indicateurs de performance préalablement identifiés.

► **fiche 51**

La copy strategy

► **fiche 52**

Le brief agence

► **fiche 54**

Le plan média

► **fiche 68**

La stratégie multicanal

POUR ALLER PLUS LOIN

T. Libaert, M.-H. Westphalen, *Communicator*, Dunod,
6^e éd.

Le brief d'une action de communication est présenté au directeur de clientèle de l'agence. Cet interlocuteur commercial transmet alors à l'équipe créative la *copy strategy*. Ce document résume de manière synthétique les éléments clés du brief, afin que le team créatif discerne le mieux possible le cadre de son activité tout en gardant le maximum de liberté.

STRUCTURER UNE COPY STRATEGY

Présentée sous forme de grille, la *copy strategy*, appelée aussi plan de travail créatif, récapitule les points essentiels du brief de l'entreprise.

Elle contient plusieurs rubriques synthétiques qui fournissent au team créatif un cadre de travail précis comme l'illustre le tableau ci-dessous.

De plus en plus de marques ajoutent à ce document une ligne budgétaire, le team créatif pouvant ainsi immédiatement imaginer l'ampleur de la campagne et les supports de communication qui pourront y être associés.



CONSEIL

La promesse est un des éléments clés de la *copy strategy*. Elle doit exister en 20 secondes sur un spot TV/web ou en quelques mots sur une affiche. Aussi, proposez une seule idée (ne pas vouloir tout promettre), soyez bref dans le message (éviter les phrases à rallonge), précis, et simple (éviter le jargon marketing). Par exemple, la promesse de Handicap International est : « Réparer des vies ».

EXPLOITER LA COPY STRATEGY

Vous pouvez utiliser cet outil pour décrypter les campagnes publicitaires de vos concurrents.

La structure d'une *copy strategy*

Points abordés	Contenu
Contexte	Faits principaux sur lequel repose la réflexion : chiffres clés et évolutions du marché...
Problème à résoudre	Le problème marketing auquel la marque/le produit/ le service est confronté
Objectif de la communication	Faire connaître, ou faire aimer, ou faire acheter
Cible de communication	Les caractéristiques principales de la cible (critères sociodémographiques, comportementaux...)
Objectif de la création	À formaliser par l'utilisation de verbes → rassurer, faire préférer, déclencher un achat...
Promesse	Annonce des bénéfices du produit/service, sa valeur ajoutée par rapport à la concurrence
Preuves	Les informations clés qui crédibilisent la promesse
Ton	À formaliser sous la forme d'un adjectif → scientifique, humoristique, sérieux, décalé...
Contraintes	Légales, charte graphique...

→ Cas pratique

La campagne print de Lego (Grand prix de la publicité presse magazine, 2013) met en scène des enfants réalisant des bêtises avec des briques de la marque, mais ils sont « excusés » puisque le jeu développe leur créativité. Le message est : « On pardonne tout à leur créativité. »

En décodant la campagne, la *copy strategy* est la suivante :

- Contexte : marché traditionnel des jouets en difficulté par rapport aux jeux vidéo/Internet.
- Problème à résoudre : dynamiser les ventes en recrutant de nouveaux clients et en fidélisant les clients actuels
- Objectif de la communication : travailler l'image de Lego pour en faire une marque moderne, dynamique, et créative
- Cibles visées : les parents et grands-parents d'enfants de 4 à 12 ans.
- Objectif de la création : sensibiliser les adultes à l'importance de la créativité et de l'imagination chez les enfants
- Promesse : grâce à Lego, votre enfant développe son monde imaginaire et sa créativité.
- Preuve : les scènes présentées avec des jeux Lego (assemblage simple de briquettes) où les enfants ont créé leur propre univers.
- Ton : joyeux, ludique, impertinent, espiègle.
- Contraintes : logo de la marque et site web www.legocreativite.fr

Prenez par exemple un encart publicitaire dans la presse. À partir d'une grille vierge, complétez les différentes rubriques : contexte ; problème à résoudre ; objectif de communication ; cibles visées ; objectif de la création ; promesse ; preuves ; ton ; contexte.

Cela vous permet ainsi de décoder finement les objectifs, la cible visée et le positionnement de la marque, tout en portant un jugement objectif.

Cet outil initialement conçu par et pour les agences est aussi utilisé par les marketeurs. Le plan de travail créatif peut en effet être présenté à la fin du brief annonceur afin de synthétiser les nombreux points traités. Il peut ensuite être retravaillé, amélioré, et affiné en collaboration avec l'agence. Au final, il permet à tous les protagonistes externes (agences, sous-traitants) et internes d'avoir la même qualité d'informa-

tions (sans interprétation, ni déformation possibles).



POUR RÉSUMER

La *copy strategy* est un outil utilisé par les agences pour formaliser et synthétiser le brief d'une campagne de communication d'un annonceur. Il comporte plusieurs rubriques telles que le contexte, le problème à résoudre, l'objectif de communication, le public visé, l'objectif créatif, la promesse, les preuves, le ton et les contraintes.

Le plan de travail créatif est aussi exploité par les annonceurs en conclusion de brief pour éviter toute incompréhension ou distorsion auprès du team créatif. Il sert aussi à décrypter les campagnes de communication des concurrents.

► fiche 52

Le brief agence

► fiche 53

Les règles de la conception-rédaction

POUR ALLER PLUS LOIN

www.conseildelapublicite.be (téléchargement du guide des métiers de la pub)

Un brief clair et détaillé a toutes les chances d'être bien assimilé par l'agence. Après la rédaction du cahier des charges, se déroulent les entretiens avec les agences en compétition. Le brief est présenté et tous les documents nécessaires à son exécution remis. Un brief contient en général trois rubriques : le contexte, les missions et les contraintes.

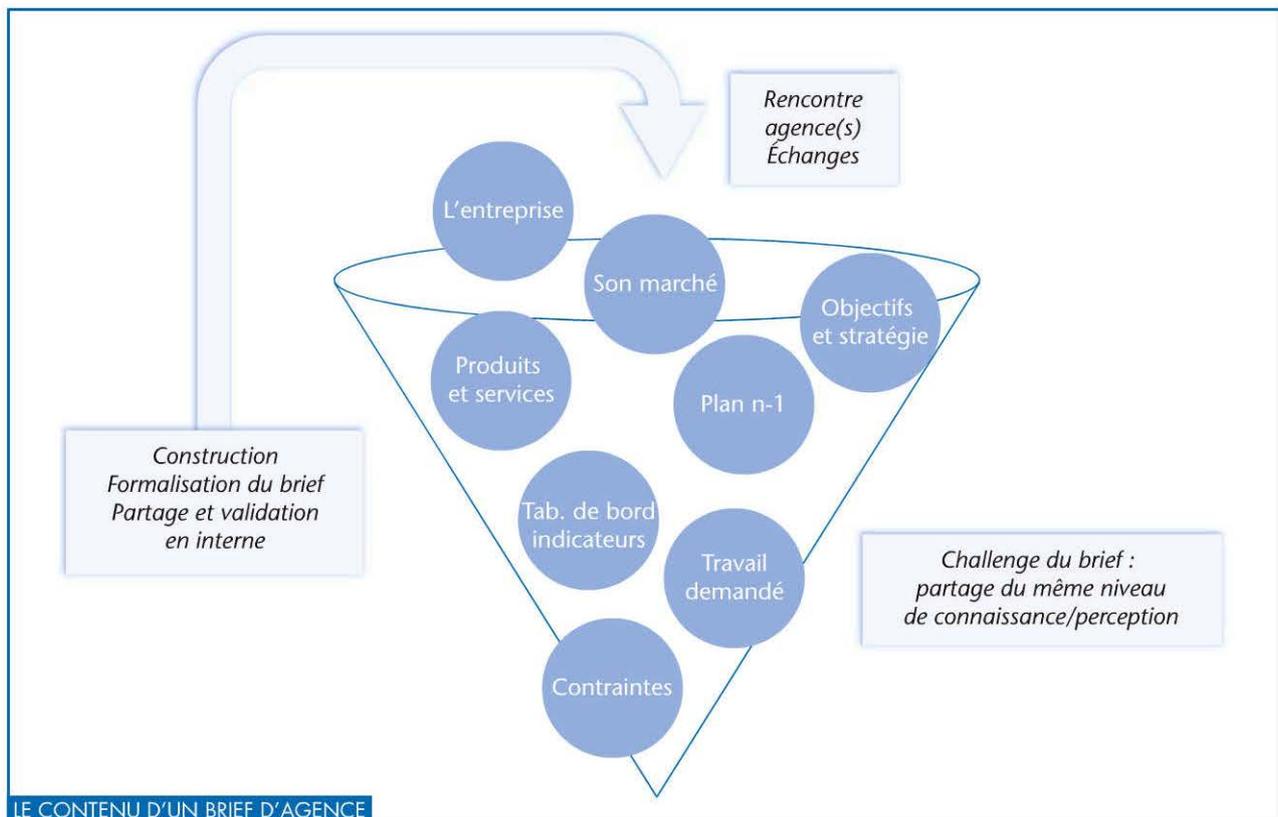
EXPLIQUER LE CONTEXTE

Il s'agit d'éduquer l'agence à la philosophie marketing de l'entreprise, afin qu'elle s'imprègne de ses enjeux stratégiques et opérationnels. Cette première partie est très importante s'il s'agit d'une première collaboration entre l'annonceur et l'agence.

Concrètement, ce contexte se présente « en entonnoir », il annonce les faits du général au particulier :

- La présentation de l'entreprise : son histoire, ses valeurs, sa stratégie globale à court et moyen terme.

- Le marché : son poids et son évolution, les principaux concurrents, le profil des clients utilisateurs des marques de l'entreprise.
- L'exposé des produits et services vendus.
- Les principales opérations marketing effectuées sur l'année précédente.
- La synthèse des actions de communication antérieurement menées : rappel des objectifs, des cibles visées, des vecteurs de communication choisis, visualisation des supports et performances obtenues.



DÉTAILLER LES MISSIONS DE L'AGENCE

Dans un premier temps, il s'agit d'expliquer l'objectif général de l'action marketing à venir : faire connaître un nouveau produit, construire une image favorable d'une marque, déclencher des achats...

Ensuite, les cibles visées par la campagne sont détaillées. Est-ce la cible marketing, celle qui va utiliser le produit ou service ? Ou une cible périphérique bien déterminée (distributeur, prescripteur) ? Ou les deux ?

Dans un troisième temps, les objectifs et les messages à diffuser par population visée sont précisés. Les objectifs sont quantifiés et font l'objet d'un suivi par la mise en place de tableaux de bord. Quant au message, il peut légèrement varier : il peut être plus technique pour un public d'experts et vulgarisé pour un public de néophytes.

Enfin, le choix des canaux de communication est enfin mentionné, ce qui permet d'explicitier les domaines d'intervention à l'agence. Par exemple, l'entreprise peut annoncer si l'achat d'espace publicitaire est géré par l'agence elle-même ou par une régie.

À l'issue de cette partie, le marketeur annonce le cadre de travail de l'agence et les contraintes imposées.

ANNONCER LES CONTRAINTES

L'agence doit intégrer un certain nombre de règles propres à l'annonceur.

Première contrainte pour l'agence : elle est souvent en compétition avec d'autres prestataires. Jouez la transparence avec vos partenaires...



CONSEIL

Préciser à chaque agence le nombre de prestataires en compétition. Sans pour autant les nommer, cette information lève toute ambiguïté et permet de stimuler les agences entre elles. C'est aussi l'occasion pour l'entreprise d'aborder le sujet du dédommagement en cas de perte de la compétition.

Le budget alloué

Il est indispensable d'indiquer dans le brief une fourchette budgétaire ou un budget maximal à ne pas dépasser. Cela permet de maîtriser les sommes à dépenser. Demander un devis très détaillé (avec des postes éventuellement supprimables) permet la comparaison avec les autres agences en compétition.

Les délais

Établir un planning global (du brief à l'analyse des résultats de l'action marketing) présente l'avantage de vérifier avec l'agence la faisabilité dans le temps du projet. Ce planning peut aussi inclure l'intervention d'autres prestataires externes ou de collaborateurs internes.

Les contraintes créatives

L'entreprise peut d'ores et déjà posséder sa charte graphique et imposer le relais sur ses supports de communication. Les mentions légales sont aussi à intégrer dans la communication publicitaire.

La confidentialité

Il ne faut pas hésiter à faire signer à l'agence un accord de confidentialité ou à exiger qu'elle ne travaille pas avec des entreprises issues du même secteur d'activité que le sien. C'est une protection indispensable lors d'un lancement de produit par exemple.

→ Cas pratique

Un fabricant de spiritueux, comme le groupe Pernod Ricard, fait face à de nombreuses contraintes créatives en matière de publicité (loi Evin).

La représentation de consommateurs sur des supports presse ou d'affichage est strictement interdite. Les seuls personnages autorisés sont ceux qui ont un lien avec l'élaboration ou la présentation du produit au consommateur : maître de chai, sommelier...

Autre contrainte créative : l'obligation de faire figurer sur tous les supports écrits autorisés la mention « L'abus d'alcool est dangereux pour la santé. À consommer avec modération ». Cette mention doit apparaître exclusivement à l'horizontale en caractères imprimés en corps gras, avec une couleur tranchant sur le fond du message.



POUR RÉSUMER

Un brief agence est un outil primordial qui a pour objectif l'obtention de résultats créatifs en accord avec les souhaits de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle il faut prendre le temps de le rédiger. Il contient :

- une explication exhaustive du contexte de l'entreprise et des produits concernés par la mission ;
- une annonce détaillée des missions confiées (cibles, objectifs par cible, message et supports de communication) ;
- un exposé des contraintes (budget, planning, contraintes créatives, confidentialité...).

► fiche 51

La copy strategy

► fiche 84

Choix et gestion des prestataires

► fiche 85

L'évaluation des prestataires

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.marketing-strategie.fr (rubrique : « Le brief communication : comment le rater de A à Z »)
- www.aacc.fr

C'est une discipline du marketing opérationnel qui fait appel à la créativité. Entre inspiration et rigueur, réussir à émerger du brouhaha ambiant et faire passer l'essentiel, tel est l'art de la conception-rédaction en cinq étapes.

ÉTABLIR UN PROJET RÉDACTIONNEL

La première étape consiste à établir un cahier des charges clair. Comme pour tout projet marketing, il s'agit de rapatrier les « essentiels » : le positionnement (entreprise, produit ou service), les valeurs, la compétence distincte ; l'objectif de l'action et du support envisagés ; la cible à qui l'on s'adresse.

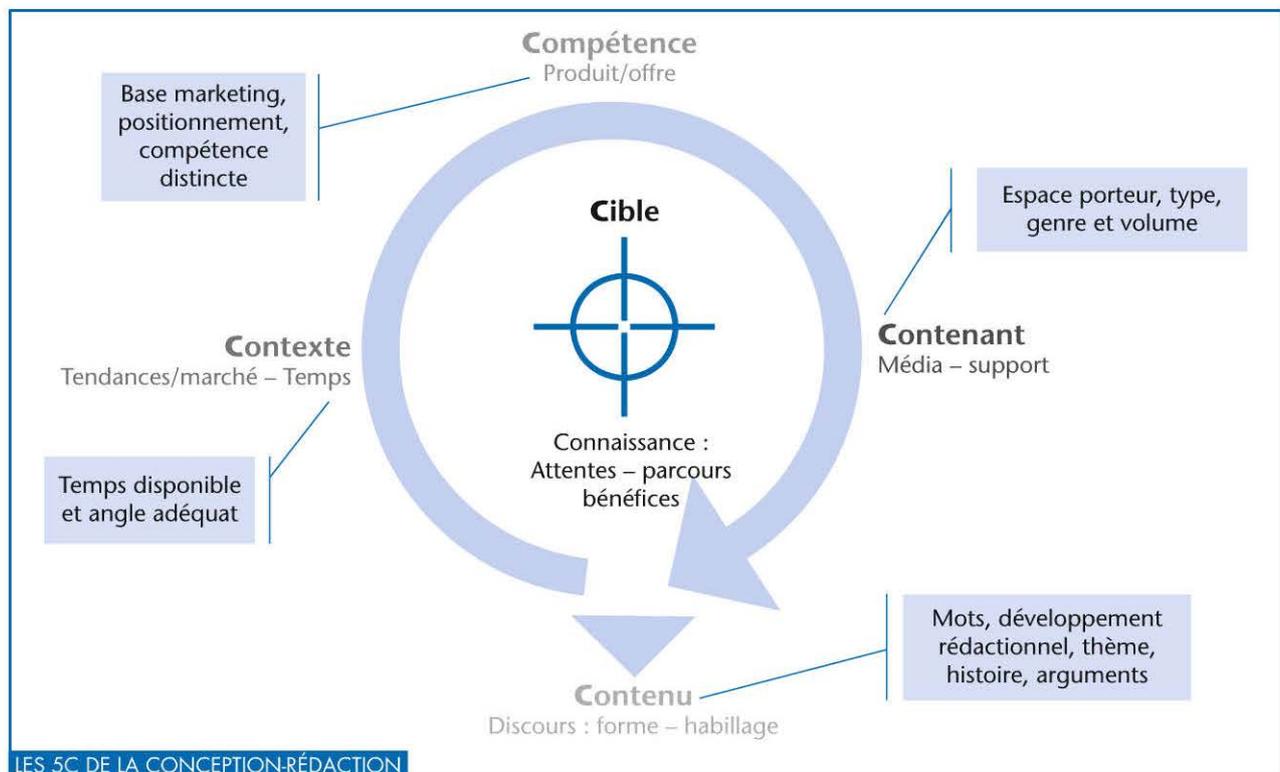
Dans un premier temps, il est conseillé d'énoncer un message clé « brut », l'intention. La bonne question à se poser, une fois la cible clairement identifiée, est : « S'ils ne devaient retenir qu'une seule chose... ? » On peut ainsi définir le message prioritaire.

Le cahier des charges comprendra un rétroplanning, souvent très utile dans ce domaine où on a toujours l'impression de pouvoir faire mieux. Respecter des étapes canalisera la créativité.

COLLECTER LES INFORMATIONS

Il s'agit d'explorer et récolter les données nécessaires à différents niveaux :

- Marché, contexte, concurrents.
- Produit, service, gamme et substitution.
- Cible, futurs lecteurs : qui sont-ils ? Quel est leur parcours, leurs habitudes, leurs usages et attentes ?
- Dans quel media, support communiquer ?



Une veille régulière aide à cette collecte. Les informations des commerciaux nourriront la connaissance clients. Une fois toute la matière récoltée, l'écrit peut commencer à se monter comme un « puzzle » (► [schéma page précédente](#)).

DÉFINIR UNE USP

Il est impératif de ramener tout message marketé à un seul et unique argument (*unique selling proposition*) et de lutter contre une tendance répandue : vouloir tout dire !



CONSEIL

Pour vous aider à déterminer votre USP, pensez aux 7A :

- Attention : au contexte, marché, concurrents.
- Audit : synthèse de la situation et choix (SWOT).
- Analyse : se connaître et mettre à jour sa compétence distincte.
- Argument : récupération des attentes et besoins clients pour parler bénéfice.
- Angle : parti pris, choix de ton, de style.
- Affirmation : expression de l'USP.
- Assiduité : continuité dans l'expression pour l'ancrer.

Cette promesse principale ne doit pas pouvoir être utilisée par la concurrence, doit parler bénéfice client et être basée sur un élément réellement différenciateur.

RÉDIGER EN TOUTE COHÉRENCE

La rédaction des « grandes lignes » du support est fonction de la matière récoltée, et adaptée aux médias et canaux utilisés, tout en gardant comme repère votre profilage client, pour rester de son point de vue, dans ses codes et argumenter.

Certaines entreprises possèdent une charte éditoriale, laquelle sera à la fois une contrainte et un guide pour cette étape. Si le message est suffisamment nourri en amont, les termes appropriés viendront. Si besoin, on retournera à la veille pour alimenter l'inspiration.

Si vous rédigez sur un produit, pensez toujours à dépasser la fiche technique. Décrire des caractéristiques n'est pas argumenter.

HABILLER LE TEXTE AVEC CRÉATIVITÉ

Habiller ses écrits, c'est leur donner une structure, des niveaux et une forme attractive. Cette étape peut se faire avant ou après la rédaction, suivant les volumes de textes.



Cas pratique

Voilà comment décrire une clé USB, lecteur numérique.

- Au niveau technique : « Lecteur numérique/radio à base de mémoire flash de 4GO. 25 gr. Égaliseur numérique 7 bandes. Écran monochrome intégré. Normes audio prises en charge : WMA, MP3, WAV, ADPCM, FLAC. Horloge numérique intégrée. Syntoniseur de radio numérique FM. Casque binaural stéréo. Interface PC Hi-Speed USB... »
- Au niveau bénéfice, cela donne :
« Vous décapuchonnez la prise USB et l'insérez dans votre ordinateur... ça marche !
Vous la glissez dans votre poche : petite et légère comme un briquet !
Vous trouvez en 3 clics dans le menu le morceau que vous cherchez.
Vous écoutez vos musiques préférées pendant 6 h.
Vous stockez environ 1 000 chansons, mais aussi toute sorte de documents.
Vous vous en servirez aussi de radio-réveil ! »

La langue française est riche : expressions, proverbes, métaphores, analogies et autres figures de style donneront du relief à vos mots. Jouez avec cette richesse pour animer et enrichir la lecture, en sachant que les meilleurs des mots sont ceux utilisés par votre cible !



CONSEIL

Pensez aux techniques journalistiques. Une belle manière de concevoir et habiller vos contenus avec rythme et variations :

- Brève ou édito pour une introduction vive.
- Reportage pour les points forts de votre réseau.
- Interview pour éclairer et incarner votre stratégie.
- Enquête pour démontrer vos réponses aux attentes clients.

Triez, synthétisez pour ne garder que l'essentiel. N'oubliez jamais que 100 % des lecteurs sont

paresseux ! Relisez et faites relire : à cette étape il est fréquent de manquer de recul. Un œil neuf pourra vous dire ce que l'on retient au premier niveau de lecture : votre USP !



POUR RÉSUMER

- La conception-rédaction, même si elle fait appel aux ressources créatives, s'appuie sur une démarche ordonnée et un cahier des charges précis.
- Une vaste collecte d'informations, au travers de 5 clés complémentaires, sera la garantie de nourrir inspiration et pertinence.
- La détermination d'une USP forte permet d'aller à l'essentiel, d'alimenter un fil rouge cohérent et d'assurer une production fluide.
- L'habillage des mots, entre richesse de la langue française et techniques journalistiques, apporte variété, rythme et attrait à la lecture.

► fiche 11

Le système d'information marketing

► fiche 19

L'écoute client

► fiche 50

La stratégie de communication

► fiche 87

Le process de créativité appliquée

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.souslelogo.com
- www.espacefrancais.com
- www.24hdansuneredaction.com
- J.-L. Martin-Lagardette, *Le guide de l'écriture journalistique*, La Découverte, 2009, 7^e éd.
- C. Robin, *L'angle journalistique. Techniques de créativité pour des écrits originaux*, CFPJ, 2009
- H. Suhamy, *Les figures de style*, PUF, coll. « Que sais-je ? », 2013

Le plan média est le document qui synthétise l'ensemble des investissements de médiatisation prévus pour qu'une communication touche sa cible de la manière la plus efficace possible. En fonction des objectifs assignés, il répertorie les prises de parole, la sélection des différents médias et supports, leur fréquence et leur programmation dans le temps.

SYNTHÉTISER LA STRATÉGIE DE MOYENS

Historiquement conçu par les média-planneurs de la publicité, le plan média inclut aujourd'hui l'ensemble des médias on & offline dans lesquels l'entreprise s'exprime. Il peut être établi pour une campagne, une saison ou une année.

Ce tableau de bord synthétise la stratégie des moyens de l'entreprise et permet au marketeur d'avoir à la fois la vision et la maîtrise de ses moyens pour créer de la valeur.

Formaliser un plan média permet d'une part de valider la cohérence de ce « montage » et sa réponse aux objectifs de l'entreprise. Il aide d'autre part au partage à l'interne, en travaillant ensemble en cohérence.

Le plan expose au global les choix stratégiques sur les critères suivants :

- couverture de la cible ;
- répétition du message ;
- puissance de frappe et fréquence des interventions ;
- complémentarité des médias ou concentration.

Pour rester cohérent et lisible et suivant l'étendue de vos investissements, il peut être utile de formaliser un plan offline et un plan online. Vous attribuerez ainsi les indicateurs adaptés à chaque média et support, le online bénéficiant d'une fine mesurabilité.

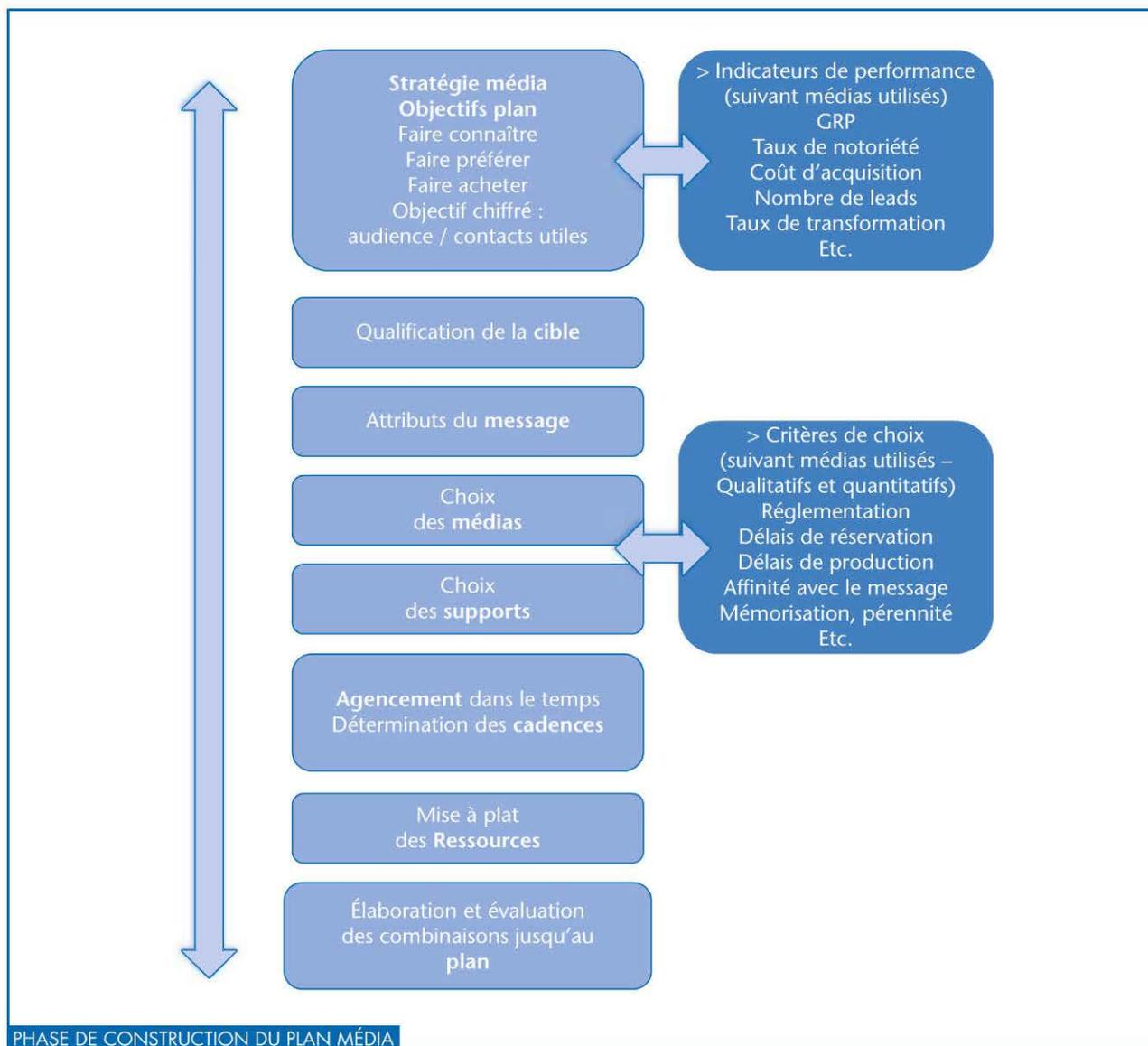
Les variables de construction d'un plan sont adaptées au secteur, ressources et maturité de

l'entreprise. Généralement, les axes de développement communs sont : le temps, les dispositifs avec leur performance, les budgets alloués et les effets attendus.

CONSTRUIRE LE PLAN

Son élaboration tient compte de vos spécificités : produit, usage, saisonnalité, historique, plan des concurrents. Sa construction nécessite de se poser quelques questions clés :

- Ma stratégie média est-elle claire ? J'ai étudié la présence média de la concurrence. Je m'aligne au marché ou me différencie. Qu'est-ce que je veux obtenir ? Je détermine précisément les objectifs marketing et objectifs de communication, accompagnés de leurs indicateurs de performance.
- Est-ce que je connais ma cible ? Ma segmentation est construite au travers de critères socio-démo-historiques et de critères d'usages et d'attitudes pour déterminer son besoin. Mon choix média s'appuiera sur les études d'audience des médias, traditionnels et digitaux.
- Quel message voudrais-je faire passer ? Constitue-t-il une promesse unique, orientée bénéfice cible ? Certains médias seront plus appropriés à sa valorisation.
- Compte tenu de ma cible, de mon message et de mon budget, je détermine les médias puis les supports les plus à même de porter mon objectif.
- Mes ressources sont-elles identifiées ? Budget, équipe marketing, structure interne.



J'aligne objectifs et capacités de l'entreprise à les mener à bien. Je construis des hypothèses de plans et les budgétise. J'aligne au fur et à mesure des indicateurs de performance et rentabilité. Je formalise la combinaison retenue dans mon plan média.

La démarche de construction est itérative. L'objectif est de trouver la combinaison la plus efficiente possible suivant les objectifs et contraintes (► **illustration page suivante**).

OPTIMISER SES RÉSULTATS

Le paysage média actuel étant des plus vastes, bâtir un plan média efficace passe par une multitude de choix. Même si sa vocation est de prévoir, le plan doit rester flexible pour s'adapter aux fluctuations des marchés, aux réactions des concurrents ou réductions budgétaires.

La puissance d'un plan ne fait pas tout. Les critères historiques d'audience, donc de couvrir

	Performance	Objectif	Coût	Janv.	Févr.	Mars	Avril	Mai	Juin
Salon local	x visiteurs dont x de ma cible	x leads x plaquettes distribuées	x K€	■					
Petits déjeuners Rencontres métier x 3	Cible métier x contacts potentiels	Déclencher 5 rendez-vous ciblés x plaquettes distribuées	x K€		■	■	■		
Presse Encart magazine spécialisé CCI	Contacts utiles : x pax	x demandes de livres blancs	x K€		■				
Presse Revue de la mairie x 2	Contacts utiles : x pax	x demandes de livres blancs	x K€		■		■		
Marketing direct Location fichier pro partenaires	Contacts utiles : x pax	x envois de synthèse du livre blanc	x K€			■			
LinkedIn pro	322 contacts ciblés 8 groupes	x participants au sondage + x news contacts Diffusion contenu	x K€		■	■			
Total plan	X contacts utiles	x leads x rendez-vous	x K€	■					

EXEMPLE D'UN PLAN MÉDIA ENTREPRISE B TO B.
LANCEMENT D'UNE NOUVELLE OFFRE EN MAINTENANCE INFORMATIQUE

ture maximale de cible sont à réajuster. Son affinité avec la cible, à budget restreint, peut engendrer de meilleurs résultats. La connaissance client et l'étude fine des adéquations médias et supports sont une clé.

La cohérence des messages sur un plan pluri-média permettra aussi d'optimiser l'impact, la mémorisation et les réactions clients. D'un média à un autre et entre supports, l'objectif est de faire passer un message unique et fort, décliné en cohérence comme les facettes d'un diamant.

L'impact du plan média est apprécié a posteriori par l'étude des résultats et deltas suivant les objectifs déterminés. Les études qualitatives et quantitatives complètent cette analyse si les budgets le permettent. Le marketeur doit donc choisir ses indicateurs majeurs et les compiler d'un plan à l'autre pour en tirer de véritables enseignements et pistes d'amélioration.

Les actions de communication se mesurent à travers trois types d'indicateurs majeurs : le rendement des actions, l'impact sur la cible et l'évaluation du plan média (► [tableau page suivante](#)).

Exemples d'indicateurs du plan

Indicateurs	Exemples			
Rendement	Nombre de visites	Taux de retour	Panier moyen	Ventes supplémentaires
Impact cible	Taux d'affinité	Coefficient d'attention	Coefficient de mémorisation	Taux de notoriété
Évaluation du plan	Coût au mille	GRP	Nombre de contacts	ROI



CONSEIL

Si vous débutez dans la construction d'un plan de communication piloté et si votre entreprise a peu d'historique à disposition, soyez modeste et réaliste ! Un indicateur n'a de sens que s'il peut être tenu dans le temps. Sélectionnez les indicateurs que vous êtes certain de pouvoir compiler. Par exemple :

- Ventes incrémentales (en collaboration avec les équipes commerciales).
- Contacts utiles (nombre de contacts total de votre plan, de personnes appartenant à votre cible).
- Quelques indicateurs par levier de communication (taux de retour, conversion et rentabilité).

Dans le cas d'un plan multicanal, pensez à coder, numéroter, repérer vos supports pour attribuer les remontées et transformations à chacun des outils mis en place.



POUR RÉSUMER

- Le plan média est un outil de synthèse, de construction et de pilotage du plan de communication. Il se construit avec les variables de l'entreprise : temps, budget, moyens, objectifs et résultats attendus. La démarche de construction est un puzzle ordonné et logique. Elle est itérative.
- Le mix-média (ou médiaplanning) est la meilleure combinaison possible de supports de communication en un temps déterminé pour atteindre des objectifs définis auprès d'une ou plusieurs cibles.
- La richesse des médias et supports de communication on et offline vous poussera peut-être à construire deux plans pour rester cohérent sur tous les critères.

► fiche 20

Le plan marketing

► fiche 23

Le plan marketing opérationnel

► fiche 26

Les prévisions de vente

► fiche 50

La stratégie de communication

POUR ALLER PLUS LOIN

- <http://fr.slideshare.net/axizebusiness/google-ad-planner-pour-dfinir-un-plan-daction-commerciale>
- <https://www.google.com/adplanner>
- www.ojd.com
- www.tarifspresse.com
- www.mediametrie.fr
- www.iabfrance.com

Un salon permet de communiquer, l'entreprise fournissant à ses visiteurs des informations actualisées et personnalisées. Il permet aussi de vendre, en leur proposant de comparer et de passer commande. Pour réussir un salon professionnel ou grand public, il faut le préparer en amont, être efficace pendant et en exploiter les retombées juste après.

PRÉPARER LE SALON EN AMONT

Certains critères sont à prendre en compte pour décider de participer à un salon : le budget dédié, le nombre et le type d'exposants ainsi que la typologie des visiteurs.

Les objectifs

Pour les prospects et les clients, les objectifs majeurs sont de se faire connaître, d'être préféré à la concurrence présente et enfin de remplir le carnet de commandes.

Pour les cibles institutionnelles, organismes professionnels ou journalistes, il s'agit de développer la notoriété et la visibilité, mais aussi de générer un bouche à oreille positif.

Les invitations

Peuvent être invités : tous les prospects ayant manifesté un intérêt pour les produits au cours de l'année, des prospects qualifiés (achat/location de fichiers), les visiteurs du stand de l'année précédente et les clients.

Les invitations peuvent être envoyées par e-mail, SMS ou courrier. Rares sont ceux qui répondent immédiatement, aussi une relance auprès des non-répondants est conseillée.

Communication et planification

Annoncer la présence au salon ou l'animation d'une conférence via une communication adaptée peut être utile. L'entreprise peut acheter des encarts publicitaires dans la presse ou sur des sites Internet appropriés, mais aussi créer un encadré sur la page d'accueil de son site web.

Communiquer sur un événement (jeu, cadeau) peut aussi générer du trafic sur le stand et assurer une collecte d'adresses importante.

Planifier en amont les rendez-vous avec les clients est primordial. Cela permet de gérer les flux sur le stand et de les aborder de manière personnalisée. Pour les clients VIP, il est fréquent d'organiser des entretiens privilégiés en aménageant le stand avec un espace privatif dédié ou en les invitant à partager des événements festifs.

Le stand

Le stand se doit d'être attractif et visible, tout en développant une image cohérente avec le positionnement de la marque.

La PLV, les écrans de télévision, les jeux de lumière, le mobilier et les goodies renforcent la visibilité institutionnelle de l'entreprise. Prévoir aussi l'animation du stand avec :

- des démonstrations ;
- des documentations (plaquettes, catalogues).
Les tablettes numériques présentent les argumentaires de manière interactive et permettent d'envoyer en simultané des informations sur l'adresse e-mail du client intéressé.

Participer à un salon requiert donc une démarche rigoureuse d'anticipation afin d'être le plus efficace pendant les quelques jours du salon.

RÉUSSIR LA PRÉSENCE SUR LE SALON

Il est opportun d'étudier les concurrents directs et indirects présents sur le salon : assister à leurs

conférences, récupérer de la documentation, ou observer les produits présentés et leurs argumentaires, et la communication qui y est associée...

Il faut aussi penser à exploiter les services proposés par l'organisateur, et surtout soigner les contacts.

Les services de l'organisateur

Les organisateurs proposent de nombreux services aux exposants, qui leur facilitent le quotidien :

- Les services d'accueil : vente et remise de badges, contrôle et gestion des flux, accueil des VIP, orientation et accompagnement sur les stands, renseignements sur les exposants et les produits, fournitures de casques de traduction, messageries.
- Les services d'animation : salles de presse ou de conférence, bars et restauration VIP, distribution de cadeaux, de documentations, d'échantillons ou de flyers, prises de rendez-vous, administration de questionnaires, recrutement d'hôtesse supplémentaires.
- Les autres services : régie technique, fournitures exceptionnelles, bilan du salon.

Les contacts

Pendant le salon, il est utile de recenser tous les contacts rencontrés et de les catégoriser (prospects, clients, institutionnels) afin d'alimenter la base de données.

Comment faire de chaque contact un rendez-vous qualitatif ? En présentant et faisant tester les produits en petit groupe ou en face-à-face, en mémorisant les projets futurs des interlocuteurs, en réalisant des devis in situ, en effectuant la commande en ligne, ou en organisant des événements prestigieux avec les meilleurs clients.

OPTIMISER L'APRÈS-SALON

La gestion de l'après salon s'effectue dans des délais très rapides, afin d'exploiter immédiatement les opportunités business décelées.

Le suivi des contacts

Renouer le contact avec les visiteurs permet de rester présent dans leur esprit et de conserver une image professionnelle. Dès la première semaine :

- Envoyer par courrier ou par e-mailing des remerciements, les documentations, les propositions commerciales.
- Communiquer auprès des contacts absents les temps forts du salon.
- Relancer les prospects chauds à J+3, pour transformer l'avant-vente en vente.
- Actualiser la base de données (prospects et clients) à partir des informations récoltées sur le salon ou en louant le fichier des visiteurs à l'organisateur.

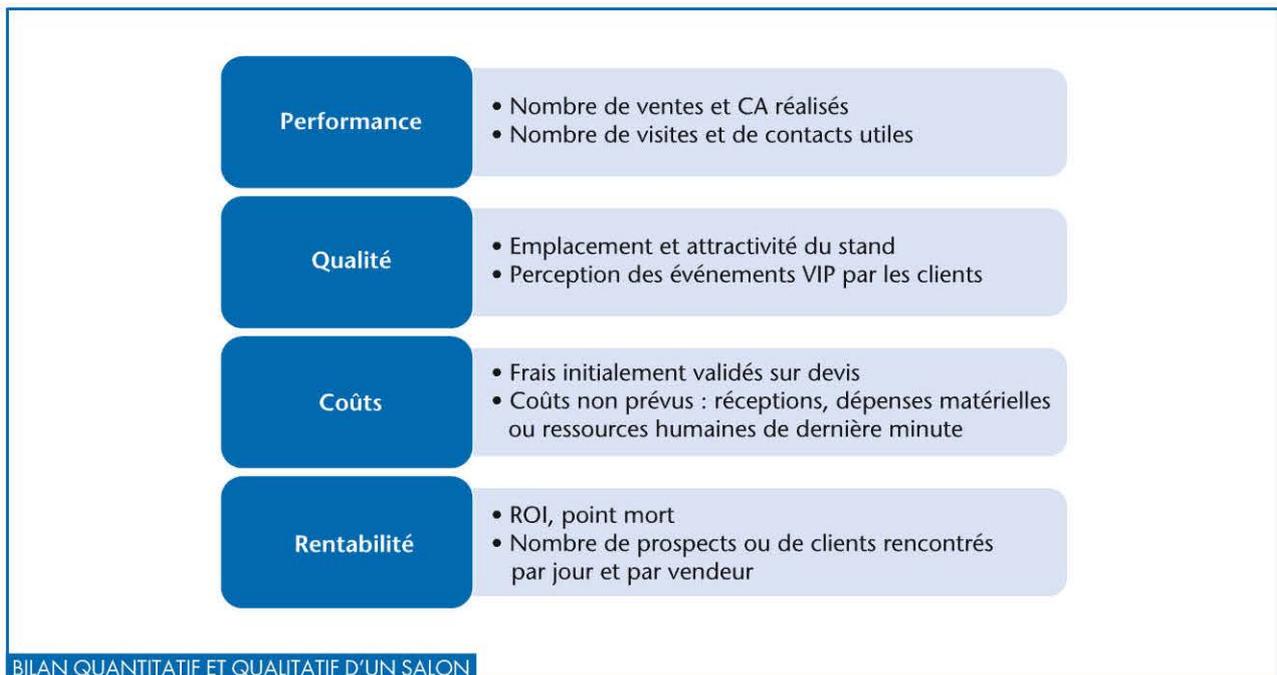
Le bilan complet

Le bilan s'effectue autour de quatre axes : la performance, la qualité, les coûts et la rentabilité, comme le présente le schéma de la page suivante

L'impact du salon

Enfin, il s'agit de communiquer sur cet événement positif à la fois en interne et en externe.

En interne, faire apparaître le bilan du salon sur l'espace Intranet de l'entreprise, ou réaliser une présentation en réunion sont des solutions valorisantes et favorables à l'image de l'entreprise.



En externe, il est intéressant de communiquer auprès de cibles institutionnelles, des journalistes ou clients, via les outils suivants :

- podcast ou reportage photos avec temps forts et chiffres clés sur le site de l'entreprise et sur les réseaux sociaux ;
- communiqué de presse ;
- achat d'espace publicitaire (presse ou sites web spécialisés) ;
- campagne d'e-mailings.

RÉFLÉCHIR À DES ALTERNATIVES

Les salons sont l'occasion de rencontrer en un minimum de temps un maximum de contacts. Ces manifestations nécessitent cependant des investissements financiers considérables. C'est la raison pour laquelle certaines entreprises imaginent des solutions efficaces moins coûteuses :

- la sous-location d'une partie du stand à un revendeur ou grossiste pour mutualiser les dépenses ;
- les webinars ou les showrooms virtuels ;
- l'organisation de son propre salon.

→ Cas pratique

La société Netgear produit et commercialise des solutions de réseaux informatiques. Le salon annuel incontournable dans ce secteur d'activité est le Consumer Electronic Show de Las Vegas. Les coûts de participation à ce salon étant trop élevés, la marque a décidé d'y participer en privatisant l'étage d'un hôtel à proximité de la manifestation. Au-delà de l'économie réalisée, les avantages sont nombreux : accueil des clients dans un cadre convivial, personnalisé et plus calme, gestion des flux par des rendez-vous préalablement planifiés, présentation des produits à l'abri des regards de la concurrence.



POUR RÉSUMER

- Avant le salon, il s'agit de définir les objectifs, de lancer les invitations, de communiquer sur les temps forts prévus, et de planifier l'organisation du stand.
- Pendant le salon, on exploite les différents services de l'organisateur, on soigne les visiteurs et on observe en détail la concurrence.
- Après le salon, il est important de relancer les prospects et clients en leur fournissant les informations demandées. Il est aussi utile de réaliser un bilan quantitatif et qualitatif de la manifestation et de communiquer en interne et en externe sur les impacts du salon.

► fiche 61

La base de données clients

► fiche 65

Le marketing de conquête

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.ojs.asso.fr
- www.gl-events.com
- www.reedexpo.fr
- www.viparis.com

Les relations presse (RP) visent à développer des relations de confiance avec des journalistes afin d'obtenir de l'espace rédactionnel ou des interviews lors d'événements forts dans l'entreprise. La communication vers ces cibles peut aussi inclure les influenceurs de l'univers numérique (blogueurs ou utilisateurs des réseaux sociaux).

COMPRENDRE ET FÉDÉRER LES JOURNALISTES

Les journalistes ou blogueurs influents sont très sollicités. Comprendre leurs motivations quotidiennes, leurs contraintes et leurs attentes permet d'être efficace dans ses relations avec ce public.

Les principales motivations des journalistes

Les journalistes seront motivés par :

- La nouveauté : les lecteurs, auditeurs, spectateurs ou internautes sont sensibles au « scoop », le journaliste recherche donc en priorité une information inédite censée apporter un plus par rapport à leurs connaissances existantes. Exemples : une innovation, un nouvel angle d'approche, un témoignage, un label, le résultat d'une étude.
- La crédibilité : la fiabilité de l'information dépend du niveau de confiance de la source. Les journalistes sont friands de sources provenant de grandes entreprises, d'organismes institutionnels, ou d'experts reconnus dans leurs domaines.

Les principales contraintes des journalistes

Les journalistes sont confrontés à des contraintes influençant la diffusion de l'information transmise :

- Les délais : le journaliste est plongé dans un flot continu d'informations et de sollicita-

tions. Il est donc toujours pressé. Il doit jongler entre les conférences de la rédaction, le choix des sujets à aborder et les délais liés au bouclage.

- Le degré de validité de l'information : offrir au journaliste des preuves, des références qui lui permettent éventuellement de vérifier l'information.
- Une information courte et pertinente : les journalistes sont limités par l'espace réservé à leur rubrique dans les supports de la presse écrite ou en ligne ou par le temps d'antenne qui leur est accordé à la radio ou à la télévision. Pour être retenue par le journaliste, l'information doit être claire, précise et facilement compréhensible.

CRÉER DES OUTILS RP EFFICACES

Les outils de relation presse sont destinés aux journalistes, aux blogueurs et autres influenceurs de l'univers numérique. Le fichier presse se doit d'être à la fois exhaustif (coordonnées complètes des journalistes par média) et qualitatif (segmenté par typologies de médias afin de mieux cibler la diffusion).

Les entreprises ont recours à une panoplie d'outils : les communiqués de presse, les dossiers de presse, les conférences de presse et les voyages de presse.

Le communiqué de presse

Quand y avoir recours ? Lors de la nomination d'un dirigeant, de l'obtention d'un contrat, du lancement d'un nouveau produit...

→ Cas pratique

La marque Bébé Confort a souhaité sensibiliser les journalistes et le grand public à la sécurité des enfants en voiture et ainsi se positionner comme le spécialiste des sièges auto et des questions s'y rapportant. Une matinée presse a été organisée. Dans un premier temps, l'entreprise a présenté en conférence de presse les résultats d'une étude menée conjointement avec l'association Prévention Routière sur la sécurité des enfants en voiture. Dans un second temps, des sessions de démonstrations avec véhicule ont été proposées : comment attacher correctement son enfant, quel siège auto pour quel âge... La marque a ensuite diffusé un dossier de presse détaillant les résultats de l'enquête et un communiqué de presse sur l'expertise de Bébé Confort. La marque a obtenu 91 retombées médias dont 9 en TV et radio (équivalence publicitaire : 193 K€).
Source : www.sconseil.fr

C'est un document synthétique (2 pages maximum) utilisé pour transmettre en temps réel un fait nouveau. Il est daté, de style journalistique et n'aborde en général qu'un seul sujet. Le titre, informatif, attire l'attention du journaliste, l'introduction énonce le fait principal et le corps de texte explique l'événement. À la fin, les contacts de l'entreprise ou de l'agence sont mentionnés. Les sujets suivants sont traités :

- Qui parle (logo de l'entreprise en haut à gauche) ?
- Quelle est la nature de l'information ?
- Pourquoi cet événement a-t-il lieu ?
- Où et quand cela se passera-t-il ?

La diffusion du communiqué s'opère simultanément par e-mail. Il y est précisé si la diffusion peut être immédiate ou non (une information est dite *sous embargo* quand la source impose une date de diffusion postérieure à l'envoi du communiqué). On peut y insérer une photo, une vidéo ou un lien URL. Cela facilite la tâche du journaliste qui a tous les éléments disponibles pour relayer l'information. Il est souvent recommandé de prévoir une relance téléphonique pour vérifier la bonne réception et compréhension du message. La présence du communiqué de presse sur les réseaux sociaux augmente aussi les chances de diffusion de l'information.

Le dossier de presse

C'est un document étayé sur l'entreprise destiné à susciter l'intérêt des journalistes afin d'obtenir, soit un article dans la presse, soit un sujet dans un média audiovisuel concernant un élément positif récent de l'entreprise. Il se présente sous la forme d'un dossier écrit ou électronique de 5 à 20 pages, alternant textes et images et incluant par exemple des témoignages (experts, clients). Il est souvent organisé par rubriques, permettant au journaliste d'accéder facilement à l'information qui l'intéresse le plus.

Il peut être diffusé par une remise en main propre lors d'une conférence de presse, ou par courrier. Joindre une clé USB ou mentionner l'adresse URL de l'espace presse sur le site Internet de l'entreprise est aussi très utile pour les journalistes, qui peuvent y retrouver du contenu, des photos en format JPEG ou des vidéos.

La conférence de presse

Elle vise à réunir des médias ciblés afin de les sensibiliser à une information ou à un sujet d'actualité. Comment réussir votre conférence de presse ?

- Soignez l'invitation : indiquez les modalités (jour, heure et lieu), la thématique, et les noms des intervenants présents. Relancez les journalistes téléphoniquement à J-1.

- Maîtrisez le timing : 30 minutes d'exposé et 30 minutes pour les questions/réponses.
- Remettez le dossier de presse seulement à la fin de la conférence afin d'avoir toute l'attention du public pendant.
- Exploitez « l'après » : mettez à jour le fichier presse, constituez un press-book avec les retombées médiatiques obtenues, et insérez le podcast de la conférence sur les réseaux sociaux ou sur le site de la marque.

Le voyage de presse

L'entreprise convie des journalistes à un voyage pour leur transmettre une information utile et originale. Cette pratique est intéressante quand le déplacement est justifié : la visite d'une usine par exemple. La présence des plus hauts dirigeants de l'entreprise est requise afin de signifier l'importance de l'événement. Des experts

peuvent aussi être conviés afin de crédibiliser le discours prévu.



POUR RÉSUMER

Le succès d'une action de RP repose sur la qualité du fichier presse ainsi que sur la connaissance des motivations et des contraintes des journalistes ou blogueurs. Quatre grands outils permettent de leur fournir des informations fiables, actuelles et pertinentes :

- le communiqué de presse traite une actualité de l'entreprise ;
- le dossier de presse présente un projet de l'entreprise dans sa globalité ;
- la conférence de presse convie et sensibilise les journalistes à un sujet particulier ;
- le voyage de presse nécessite leur déplacement afin d'y découvrir sur place un événement inédit.

► fiche 50

La stratégie de communication

► fiche 53

Les règles de la conception-rédaction

► fiche 84

Le choix et la gestion des prestataires

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.syntec-rp.com
- www.culture-rp.com
- Les fichiers presse : L'Argus, Hors Antenne et Data Presse.

Avec 5 milliards de dépenses chaque année, la promotion représente plus de 15 % des budgets des annonceurs. Plébiscitée pour son impact mesurable et à court terme sur les ventes, la promotion a vu ses volumes tripler en neuf ans, et le taux d'avantage promotionnel (c'est-à-dire le pourcentage de réduction accordé à l'acheteur) ne cesse de progresser pour s'établir à plus de 30 %.

STIMULER L'ACHAT D'IMPULSION

La promotion a pour objectif de favoriser l'impulsion. Il s'agit là d'un moyen tactique, de très court terme, par opposition aux supports de moyen terme que sont la publicité, les relations publiques ou même le marketing direct. Concrètement, l'effet de la promotion est de provoquer un achat rapide, sans pour autant agir dans le temps pour valoriser la marque ou pérenniser la fidélité. Une promotion est ainsi, par définition, une action forte à un moment donné, visant à déclencher l'impulsion, l'acte d'achat. La promotion est toujours assortie d'une date de début et d'une date de fin. Ses deux cibles sont les acheteurs finaux et les distributeurs.

Viser les acheteurs finaux ou les distributeurs

Lorsque la promotion cible les acheteurs finaux, les objectifs poursuivis, notamment au travers d'un prix plus attractif, sont essentiellement la conquête, la reconquête, l'incitation à l'essai, l'augmentation de la consommation, ou enfin la dessaisonnalisation des ventes.

Dans le cas des opérations à destination des distributeurs, les finalités les plus courantes sont l'accroissement des volumes commandés, ou l'élargissement de l'assortiment détenu, ou l'accélération des rotations ou la lutte contre la concurrence.



CONSEIL

Les 7 bonnes questions pour définir sa promotion

1. Quel est l'objectif de la promotion ?
2. La cible est-elle composée des clients et des prospects, ou bien des distributeurs ?
3. Faut-il agir sur la quantité achetée ? Le prix ? L'incitation à l'essai ? L'animation du packaging ? Une prime ou un cadeau ? Rassurer si non satisfait ? Favoriser le renouvellement du parc obsoléscent ? ...
4. Si la promotion passe par un circuit de distribution, que faut-il prévoir pour inciter le distributeur à l'adopter ? Pour la promouvoir auprès des clients finaux ?
5. Par quel moyen faire connaître la promotion, la valoriser auprès de sa cible ?
6. Quel est le moment le plus propice ?
7. Comment impliquer les parties prenantes en interne : force de vente, logistique, production...

SEPT MÉCANIQUES PROMOTIONNELLES

Selon les objectifs assignés à la promotion, le marketeur pourra opter pour une des sept techniques qui s'offrent à lui.

Les offres spéciales

Elles regroupent deux modalités : soit le produit est proposé avec une baisse de prix temporaire, immédiate ou différée (le client obtient le même produit moins cher), soit au même prix, avec du produit en plus dans l'emballage (le client a davantage de produit pour le même prix). Ce

dernier cas est parfois appelé packaging girafe, car plus grand, surélevé, par rapport au packaging habituel.

Les lots

Le principe est de vendre plusieurs produits simultanément. Les lots peuvent être réels, ils sont alors physiquement regroupés, par exemple par un banderolage ou un film plastique. Les lots peuvent être virtuels, c'est-à-dire présentés à l'unité, et la modalité promotionnelle annonce un avantage pour l'achat de plusieurs unités. Un support de communication est alors utilisé pour communiquer sur la promotion, tel le prospectus de l'enseigne, ou de la PLV. L'annonce de l'offre peut se faire soit par le prix (x % de réduction pour l'achat de 3 produits par exemple) ou par la gratuité (un produit offert pour l'achat de 3). Les lots peuvent rassembler des produits de nature différente : dans ce cas, on parle de ventes liées.

Les concours et loteries

Les concours et loteries sont des variantes de jeux qui animent la vie du produit. Un concours prévoit une question ou une action présentant une difficulté. L'avantage du concours est de permettre une animation qui ait du sens par rapport au positionnement du produit. Une loterie est un tirage au sort parmi les répondants : le hasard se charge de désigner le ou les gagnants.

Les offres de remboursement

L'offre de remboursement (ODR) peut être immédiate ou différée. Immédiate, la réduction est appliquée au moment du passage en caisse ou de l'établissement de la facture. Différée, le montant correspondant est remboursé a posteriori, par exemple sur présentation d'un justificatif d'achat, ou en s'appliquant à un achat ultérieur. L'ODR peut être totale ou partielle. Le remboursement intégral peut relever d'une offre « remboursé ou satisfait ».

Concrètement, l'offre peut être apposée sur l'emballage du produit, ou prendre la forme d'un coupon de réduction : un support papier imprimé détaché du produit, un message SMS ou un fichier informatique, qui, présenté en passage en caisse permet la déduction.

Les primes et cadeaux

La prime est un produit, un bien, un service, offert pour l'achat d'un produit. Il s'agit d'une forme de cadeau, qui a le plus souvent un lien direct avec le produit concerné. Le prix affiché inclut le surcoût lié à l'objet ou au service : le fabricant peut décider de vendre le produit plus cher, ou de maintenir le prix habituel. La prime peut viser la fidélisation et être distribuée sur une longue période. Elle peut être immédiate ou différée. Différée, elle est remise ou envoyée sur présentation d'un ou de plusieurs justificatifs d'achat.



Cas pratique

La Fédération des travaux publics souhaite valoriser ses métiers auprès des jeunes dans les collèges, voire les inciter à inscrire la filière dans leur projet professionnel. En collaboration avec des enseignants, elle a organisé à plusieurs reprises un concours photo récompensant les meilleurs reportages portant sur des ouvrages de travaux publics. Les gagnants se sont vu remettre des lots, et les meilleures photos ont été publiées sur le site Internet créé à cet effet.

Pour sa part, le cadeau est fréquemment un objet publicitaire. Il se distingue de la prime dans la mesure où il n'est pas lié, ou conditionné, à un achat.

L'offre de reprise

Le principe consiste à racheter à un prix forfaitaire un ancien produit, venant en déduction du prix d'un nouveau produit. Cette pratique est courante dans les secteurs de l'équipement durable tels l'automobile ou l'électroménager, ou dans les biens à forte obsolescence tels l'informatique. Il s'agit de créer une forte incitation au renouvellement de l'équipement. Concrètement, le vendeur propose à l'acheteur de lui racheter son équipement ancien à condition qu'il achète un équipement neuf.

L'échantillonnage

L'objectif est de permettre au client potentiel de tester le produit avant de l'acheter. Le fabricant

lui offre une quantité minimale, souvent correspondant à une utilisation, pour lui permettre de se forger son opinion. Face à la classique miniature de parfum, des variantes ont été imaginées sous des formes différentes, comme dans l'automobile où un véhicule est prêté pour un temps limité.



POUR RÉSUMER

La promotion est une opération offrant un avantage substantiel, limité dans le temps, visant à favoriser l'acte d'achat immédiat. Elle agit auprès des circuits de distribution et des clients finaux. Son impact est le plus souvent mesurable. La promotion agit sur le prix facial, sur les quantités achetées, sur l'incitation à l'essai ou au renouvellement, ou plus simplement sert à animer le produit au travers d'un jeu ou d'une prime. Au sein de l'entreprise, elle implique le marketing, les forces de vente, la production, la logistique et le juridique.

► fiche 23

Le plan marketing opérationnel

► fiche 27

Le budget marketing opérationnel

► fiche 50

La stratégie de communication

POUR ALLER PLUS LOIN

- Les clés de la promotion : www.cles-promo.com
- Les promotions en hypermarchés : www.promo-conso.net
- Techniques et moyens promotionnels : www.marketing-marketing.fr
- Outil de veille sur les prospectus, e-mailing : www.lesprospectus.com
- Magazine *LSA* : www.lsa.fr
- Magazine *Points de Vente* : www.pointsdevente.fr
- Magazine *Linéaires* : www.lineaires.com

Module 7

MARKETING RELATIONNEL ET CRM

L'objectif du marketing relationnel est d'instaurer et de tisser une relation avec des clients jugés prioritaires, dans une approche mutuellement bénéfique. Il s'agit de gérer un des actifs stratégiques : la clientèle, auprès de qui la qualité de la relation devient un avantage concurrentiel, au même titre que la marque, les supériorités produit ou le niveau de service. Cette logique s'inscrit dans la gestion de la relation client, qui consiste à savoir identifier, cibler, attirer et conserver les bons clients.

En ce sens, le marketing de bases de données constitue la colonne vertébrale de la relation directe auprès des clients et des prospects. Il intègre la détection du moment opportun (cycle de vie et parcours, moments de vérité), la gestion des données (base de données et gestion de la relation client) ainsi que la segmentation et le ciblage (la valeur client et la segmentation prédictive). Enfin, le marketing relationnel se déploie par des approches de conquête, de fidélisation et de scénarisation de la relation.

Fiche 58	Le cycle de vie client	219
Fiche 59	Le parcours d'achat	223
Fiche 60	Les moments de vérité	227
Fiche 61	La base de données clients	230
Fiche 62	CRM et e-CRM : gérer la relation client	233
Fiche 63	Définir la valeur client	237
Fiche 64	La segmentation prédictive	241
Fiche 65	Le marketing de conquête	245
Fiche 66	Le marketing de fidélisation	248
Fiche 67	Scénarisation de la relation client	251

Les entreprises cherchent à satisfaire leurs clients et à construire avec eux des relations pérennes, interactives et personnalisées. Le marketing client consiste à bien connaître son portefeuille clients et à mettre en place des actions spécifiques en fonction de leur cycle de vie.

LES TYPOLOGIES DE CLIENTS

Une entreprise ne propose pas les mêmes actions marketing/commerciales, selon que le client est un prospect ou un client fidèle. Le marketeur réfléchit à l'investissement (financier, humain, et temps) de ses outils de communication. Pour cela, il doit clairement identifier les différentes typologies de clients (► [schéma ci-dessous](#)).

Les prospects

Les prospects indéfinis sont ceux qui n'ont pas été finement identifiés par l'entreprise. Ce sont par exemple toutes les entreprises d'une zone géographique ou d'un secteur d'activité, quelle que soit leur taille.

Les prospects qualifiés sont plus finement segmentés. Le marketeur possède des informations signalétiques sur l'entreprise ou le consommateur, ainsi que sur leurs achats habituels.

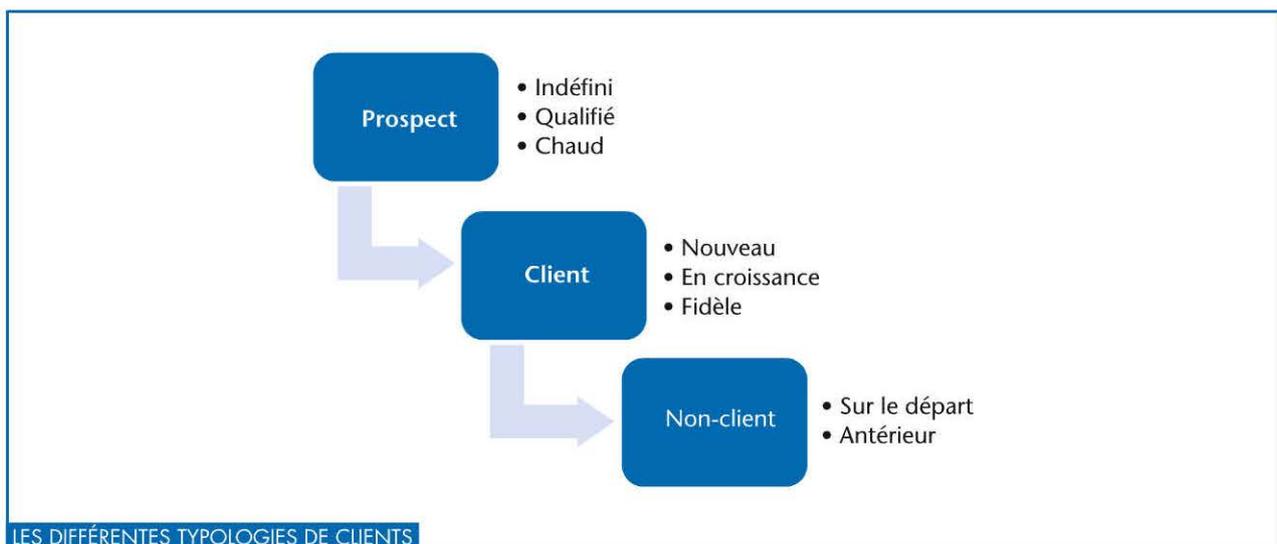
Les prospects chauds ont déjà été en contact avec l'entreprise et sont clairement identifiés par elle. Un prospect chaud peut être une entreprise qui a fait l'objet d'une démarche commerciale (par téléphone ou rendez-vous) et qui a déjà manifesté de l'intérêt pour l'offre proposée.

Les clients

Les nouveaux clients sont ceux qui viennent d'effectuer leur premier achat auprès de l'entreprise.

Les clients en croissance sont ceux qui augmentent leurs achats régulièrement, mais dont la relation commerciale est à consolider.

Les clients fidèles sont ceux qui commandent depuis longtemps, de manière régulière et dont le montant des commandes est élevé. Ce sont les clients les plus précieux de l'entreprise.



→ Cas pratique

L'entreprise Jacob Delafon, connue pour ses produits de salle de bains (meublier, porcelaine, accessoires et robinetterie), possède deux principaux réseaux de distribution : les grandes surfaces de bricolage et les artisans en plomberie. L'outil de communication préféré des plombiers est le catalogue général, utilisé en rendez-vous chez le particulier pour présenter les produits de la marque. Envoyer par publipostage chaque année ce catalogue aux 40 000 plombiers français est un investissement trop lourd pour la PME. Jacob Delafon catégorise donc ces artisans en trois catégories et y alloue des moyens en fonction de leur statut : les clients fidèles (exclusifs et mixtes) reçoivent systématiquement le catalogue, les anciens clients ou prospects chauds une brochure avec les 20/80 de la marque. Les autres prospects sont contactés par fax ou e-mailing, ils sont invités à télécharger le catalogue sur le site web de la marque.

CONSEIL

Il ne faut pas hésiter à sous-segmenter les familles de clients afin d'obtenir des segments homogènes auxquels s'adresser. Par exemple, dans la catégorie des clients fidèles, sous-segmentez les clients exclusifs à la marque, et les clients mixtes qui achètent la marque ainsi qu'une marque concurrente.

Les non-clients

Les clients sur le départ sont ceux pour lesquels les volumes de commandes sont en baisse, même s'ils continuent à acheter. Dans cette catégorie, entrent aussi les clients dont la relation s'essouffle à travers des demandes et des contacts moins réguliers.

Les clients antérieurs sont les anciens clients, ceux qui ont quitté la relation commerciale, soit

pour un motif d'insatisfaction, soit parce qu'un concurrent s'est montré plus compétitif ou pour toute autre raison.

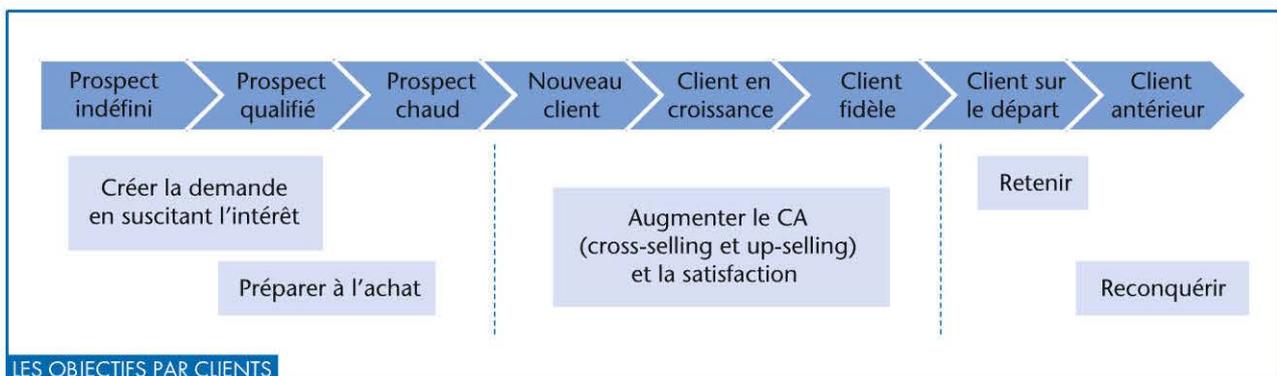
CIBLER PAR DES ACTIONS SPÉCIFIQUES

Après avoir organisé sa typologie de clients, le marketeur identifie ses objectifs relationnels pour chacun d'entre eux et il détermine les actions marketing et commerciales les plus adaptées.

Les objectifs

Le schéma ci-dessous illustre les différents objectifs par statuts de clients.

Durant la phase de prospection, le support de communication sert à amorcer un dialogue commercial avec le client ou encore à le pousser à contacter l'entreprise.



CLIENT / NON CLIENT	OBJECTIF	MOYENS
Nouveau client		Guide d'utilisation, catalogue général, e-mailing, échantillons de produits complémentaires, offres de cross et up-selling
Client en croissance	Augmenter le CA et la satisfaction	Brochures événementielles, échantillons/démonstrations de produits complémentaires, e-mailing, programme de fidélisation, réseaux sociaux
Client fidèle		Catalogue annuel, brochures événementielles, espace extranet dédié, club VIP, programme de fidélisation, offres one to one, réseaux sociaux, invitation à des conférences, visite d'usine
Client sur le départ	Retenir	Argumentaire téléphonique, offre promotionnelle, e-mailing, mailing postal
Client antérieur	Reconquérir	Argumentaire téléphonique, brochure

Quand le client a passé une transaction avec l'entreprise, le marketeur cherche à générer des ventes additionnelles, mais aussi à capitaliser sa relation avec le client en essayant de la satisfaire à tous les niveaux de la transaction. Générer des ventes additionnelles s'effectue en augmentant la fréquence d'achat ou le montant de la commande.

Lorsque le client risque de rompre la relation commerciale, le marketeur a pour objectif de le retenir et lorsqu'il cesse toute transaction avec l'entreprise, de le reconquérir à travers des outils marketing et commerciaux attractifs.

Les actions marketing et commerciales

Cette étape consiste à mettre en perspective les objectifs définis et des actions marketing/commerciales adaptées.

En fonction de l'activité de l'entreprise, et de ses possibilités financières, plusieurs actions peuvent être entreprises (► **tableau ci-dessus**).

Multiplier les combinaisons de plusieurs canaux de communication permet en général d'atteindre plus efficacement l'objectif souhaité. Il est aussi recommandé d'allouer ses budgets en fonction de l'importance du client, un client fidèle méritant plus d'investissements qu'un prospect, donc l'achat reste incertain.



POUR RÉSUMER

Le cycle de vie client consiste pour un marketeur à identifier ses différentes typologies de clients afin d'y affecter des moyens adéquats. Trois grandes familles de clients peuvent être identifiées : les prospects (indéfinis, qualifiés ou chauds), les clients (nouveaux, en croissance ou fidèles) et les non-clients (sur le départ ou anciens). Après les avoir catégorisés, le marketeur définit des objectifs spécifiques pour chaque typologie et y alloue des moyens marketing et commerciaux dont la finalité est le ROI et la satisfaction.

► **fiche 4**

La segmentation

► **fiche 46**

Le cross-canal

► **fiche 65**

Le marketing de conquête

► **fiche 66**

Le marketing de fidélisation

► **fiche 99**

Le funnel clients

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.relationclientmag.fr
- Y. Claeysen, A. Deydier, Y. Riquet, *Le marketing client multicanal*, Dunod, 2011, 3^e éd.

La connaissance du parcours d'achat des clients ou des prospects est aujourd'hui le point de départ de toute stratégie de communication et de distribution efficace. Cela nécessite un gros travail d'étude et de compréhension du client aussi bien avant, pendant et après l'achat.

LES ÉTAPES

Le parcours d'achat est le chemin que parcourt le client entre la reconnaissance d'un besoin et l'achat.

Avec la multiplication des canaux de distribution, d'information et de communication, les parcours d'achat sont de plus en plus complexes. Il est fréquent qu'un consommateur commence sa recherche d'informations sur Internet, la continue sur les réseaux sociaux pour avoir l'avis de sa communauté, par exemple, et finisse son achat en magasin. Une étude réalisée par le SNCD et Popai en 2012 identifie jusqu'à 42 points de contact possibles dans un parcours d'achat.

Pour une marque ou une entreprise, il est important de connaître le parcours d'achat de ses clients ou prospects pour répondre de manière

appropriée à leurs sollicitations (► **schéma ci-dessous**).

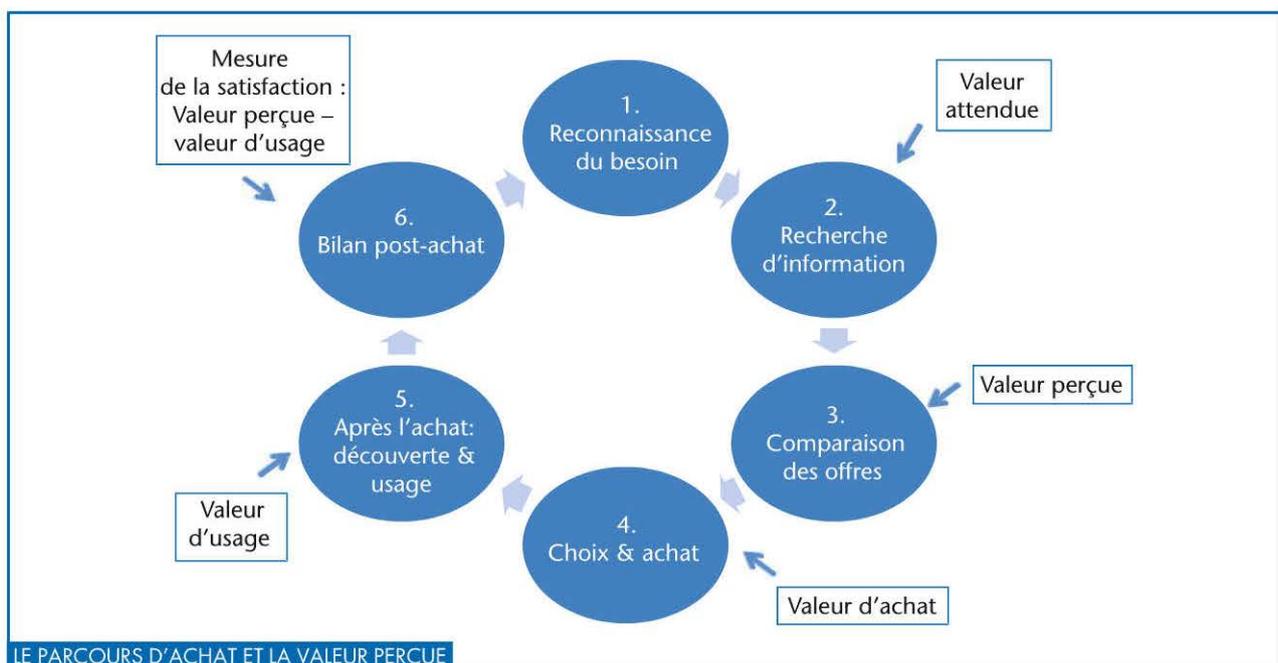
Quels que soient les canaux choisis par le client, son parcours d'achat se décompose en six étapes (source : Scanblog & OpenedMind, baromètre ECHO, vague 4, 2012) :

1. Reconnaissance du besoin (avant achat)

C'est le moment où l'individu prend conscience du besoin. Ce besoin vient de lui dans 68 % des cas, mais il est fréquemment inspiré par d'autres leviers : la publicité média classique (40 %), l'e-pub (30 %), l'entourage (23 %).

2. Recherche d'information

Après l'identification du besoin et la décision d'aller plus loin, il y a la phase de recherche



d'informations, sorte d'étude de marché que va réaliser le futur client.

À noter : Google est la voie d'accès aux informations pour 80 % des internautes.

3. Comparaison des offres

Les différentes propositions du marché sont détaillées, analysées et évaluées sur la base de critères objectifs et subjectifs. Cette étape est d'autant plus importante que le montant de l'achat est élevé.

4. Choix et achat

Face à la multiplicité des solutions, le client choisira souvent le canal présentant pour lui, en plus du prix compétitif, le plus grand confort (facilité de commande, rapidité).

En moyenne, 31 % des achats se font en ligne avec ou sans retrait en magasin.

5. Découverte & usages (après l'achat)

Il est important de ne pas s'arrêter à la simple transaction que représente l'achat. Le client va ensuite consommer ou vivre avec son acquisition. Il va peut-être avoir besoin d'informations, d'assistance ou de reconnaissance (remerciements). Poursuivre la relation après l'achat est un véritable enjeu pour les entreprises, car cela

peut permettre de générer de la satisfaction et de la fidélité.

6. Bilan post-achat

Ce bilan réalisé souvent de manière informelle par l'acheteur est source de satisfaction et de fidélité. La connaissance et le suivi de cet indicateur sont fondamentaux pour ajuster et améliorer la prestation. Il est également source de buzz positif ou négatif (30 % des internautes donnent leur avis suite à un achat).

L'étude Web acheteurs 2013 (PwC France, novembre 2013) permet de faire un point sur les parcours des acheteurs selon le type de produit. Malgré le fort développement du e-commerce, certains marchés restent très axés sur le magasin :

- Alimentaire : 55 % cherchent et achètent en magasin, 22 % cherchent en ligne et achètent en magasin, 16 % cherchent et achètent en ligne.
- Prêt-à-porter : 36 % cherchent et achètent en magasin, 23 % cherchent en ligne et achètent en magasin, 31 % cherchent et achètent en ligne.
- Livre & musique : 17 % cherchent et achètent en magasin, 17 % cherchent en ligne et achètent en magasin, 58 % cherchent et achètent en ligne.



Cas pratique

Selon une étude (Google/Kanter Media Compete, 2012-2013), le parcours d'achat sur un ordinateur pour l'achat d'un voyage s'étale sur une durée pouvant aller jusqu'à 69 jours pour les achats de voyage complet (forfait) :

- Cette durée est ramenée à 47 jours pour la réservation d'un hôtel et 52 jours pour un vol seul.
- Sur cette durée, il y a 13 jours de recherche active pour les forfaits (5 hôtels et 7 vols).
- Sur un site de voyage, les acheteurs passent en moyenne 2 h 41 avant d'acheter.
- Ils visitent 13 sites de voyages pour les forfaits (4 hôtels, 7 vols).

Dans ce cas, l'achat d'un voyage sur Internet n'a rien d'un achat d'impulsion. Il fait l'objet au contraire d'une véritable étude de marché comparative.

Le smartphone et la tablette, véritables fils rouges du parcours d'achat, permettent de faire le lien à tout moment entre les différents canaux de distribution (web et magasin physique), de communication et de rester en contact avec sa communauté. L'étude Mobile marketing attitude (SNCD, 2013) montre que 31 % des mobinautes commandent en ligne via leur téléphone et 38 % d'entre eux aimeraient s'identifier à l'entrée d'un magasin pour recevoir des informations personnalisées.

LES INTÉRÊTS DU PARCOURS D'ACHAT

Il est impératif de connaître et appréhender les parcours d'achat des cibles visées pour :

- Définir une stratégie de distribution :
 - choix des canaux de distribution ;
 - pour chaque point de contact : offre et discours adaptés.
- Répondre aux sollicitations des clients ou des prospects de manière appropriée et personnalisée, et donc augmenter la satisfaction client et sa fidélité.
- Limiter le risque de perte de clientèle. Aujourd'hui, un client ou un prospect insatisfait (information incomplète, temps d'attente trop long) n'hésite pas à changer de marque.
- Évaluer ou mesurer la satisfaction client grâce à l'évaluation ou à la mesure de l'écart entre la valeur perçue (résultant de l'étude des différentes offres du marché) et la valeur d'usage (résultant de l'usage du bien après achat). C'est l'écart entre ces deux valeurs qui crée ou pas de la fidélité, du ré-achat et du buzz positif.

LA MISE EN ŒUVRE DU PARCOURS D'ACHAT

Face à des clients multicanaux et multi-devices, l'étude et l'exploitation du parcours d'achat devient une obligation. Voici comment réussir sa mise en œuvre :

- Étude du client et des prospects : connaissance de ses attentes, ses centres d'intérêt, ses usages des médias et canaux de vente, son équipement en devices (ordinateur, tablette) mais aussi identification des points de contact. Ces informations sont collectées via des études spécifiques ou par l'analyse et l'écoute clients aux points de contact.
- Pour chaque point de contact :
 - comprendre son rôle dans le parcours global ;
 - identifier les attentes des clients (recherche d'informations, vente, échange).
- Construire les parcours par typologie de client.
- Définir une stratégie de distribution cross-canal. Il s'agit de faire des choix qui peuvent guider le client sur des canaux privilégiés. Exemple : une enseigne organisée en franchise privilégiera les actions orientant les clients vers ses points de vente physiques (click & collect).
- Définir l'offre (information, conseil, produits, services), les messages et les leviers de communication pour chaque point de contact en fonction de la cible et de ses attentes.
- Suivre, contrôler et rester en veille. Il ne faut pas considérer qu'une fois connus et exploités, les parcours d'achat sont immuables. Les consommateurs et les canaux de distribution évoluant en permanence, il est important de réaliser une veille et une écoute régulières des

clients et des nouvelles voies d'accès à l'information ou à l'achat pour rester dans la course.

L'identification et la réalisation du parcours d'achat se complexifient quand plusieurs personnes (acheteur, prescripteur, utilisateurs) sont impliquées dans l'achat. Dans ce cas, il est important de comprendre les interactions entre les individus et le rôle de chacun.



POUR RÉSUMER

Face à une multiplication des canaux de communication et de vente, il est fondamental d'étudier le parcours d'achat des clients depuis la reconnaissance du besoin jusqu'à l'achat et même au ré-achat. On distingue six étapes :

1. Étude du client ou du prospect.
2. Pour chaque point de contact, identification des attentes de la cible visée.
3. Construction d'un parcours d'achat pour chaque cible.
4. Définition d'une stratégie de distribution cross-canal.
5. Définition d'une offre pour chaque point de contact.
6. Suivi, contrôle et veille.

► **fiche 19**

L'écoute client

► **fiche 46**

Le cross-canal

► **fiche 60**

Les moments de vérité

► **fiche 68**

La stratégie multicanal

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.cyrillechaudoit.com/2012/01/le-parcours-dachat-et-les-moments-of.html
- R. Menneveux, « Le magasin reste clef dans le parcours d'achat », frenchweb.fr, 15 novembre 2013, <http://frenchweb.fr/ecommerce-le-magasin-reste-clef-dans-le-parcours-dachat/132930>
- T. Steinbrecher, L., Étude du parcours d'achat dans le tourisme, février 2014, www.lechotouristique.com/article/selon-google-le-parcours-d-achat-dure-63-jours,61931
- Mc Kinsey, Étude de cas, Conférence « les enjeux e-Commerce », Fevad, juin 2013

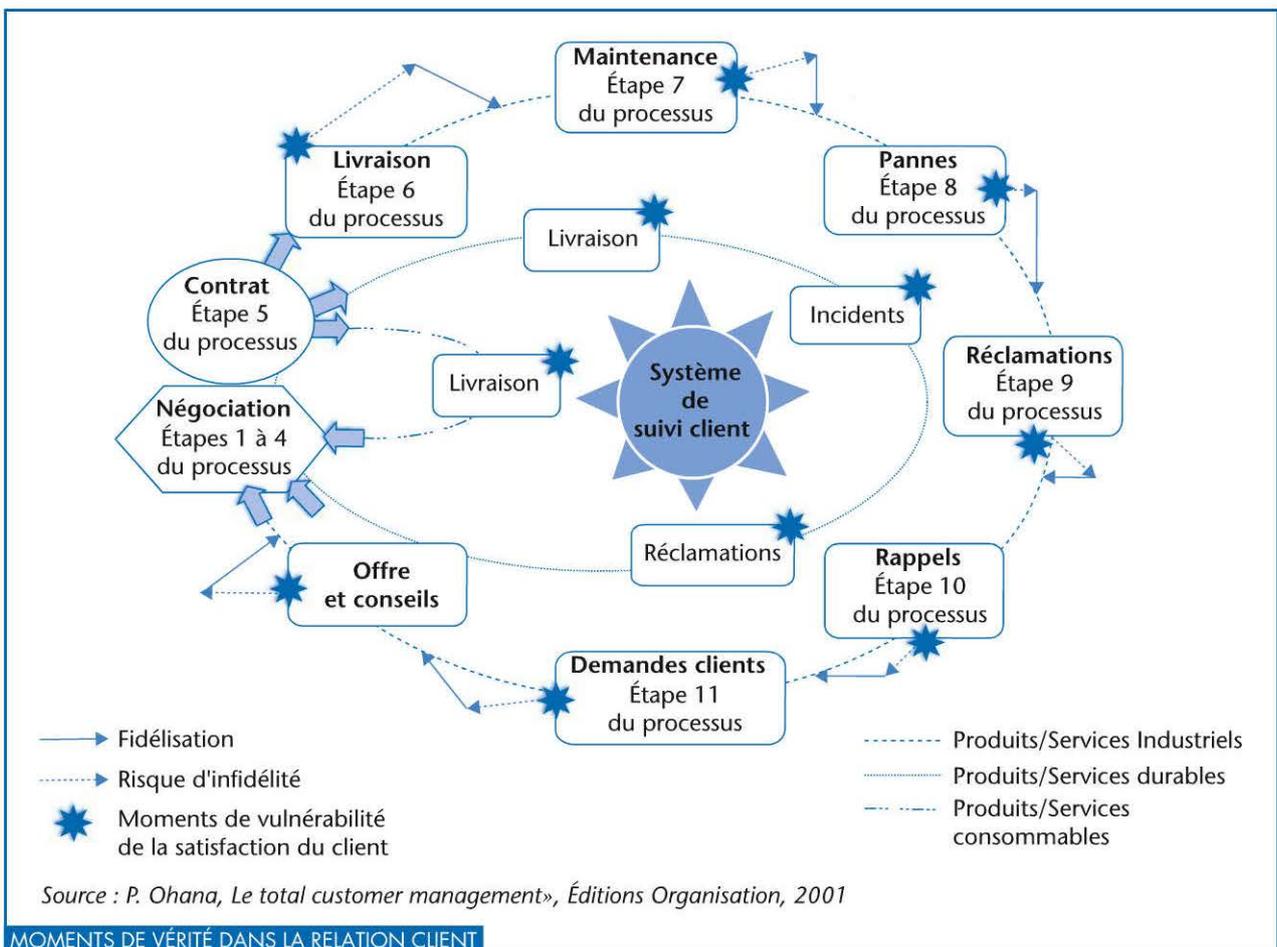
Les moments de vérité se rencontrent tout le long de la relation et des transactions entre la marque et son client. Ce sont des moments où tout peut basculer : une livraison en retard, un défaut sur le produit, un SAV qui ne répond pas... Tout ce qui fait qu'un client peut être mécontent, le faire savoir et ne plus revenir.

LES IDENTIFIER

Ces moments jalonnent la relation entre la marque et son client, du premier achat aux réachats. Le marketeur doit bien les connaître pour comprendre le consommateur ou son client quand celui-ci a le plus besoin d'une solution. Bien sûr, le marketeur n'est pas seul dans la boucle, les services qualité et relation client également.

Moments de vérité dans la relation client-marque

Ce sont tous les moments où il y a un risque d'insatisfaction d'un client et ceux où on a l'occasion de le satisfaire pleinement voire de l'enchanter. Ce sont des moments de forte implication pour le client qu'il soit un individu ou une entreprise ; ces moments peuvent être une formidable opportunité de fidéliser ses clients. P. Ohana a proposé un schéma qui les récapitule.



Sur ce schéma, sont indiquées les principales étapes par lesquelles passe la transaction avec un client en secteur B to B, étapes que l'on retrouve également en B to C : livraison, maintenance et SAV. Chaque étape permet de fidéliser un peu plus son client, à la condition que tout se passe bien. Tout incident à ces étapes représente un risque d'insatisfaction et, à terme, d'infidélité.

Sur l'ensemble du parcours, certains moments sont plus cruciaux que d'autres, ce sont ceux où la satisfaction du client est la moins acquise. Ainsi, lors d'une livraison, il y a un risque de retard, par exemple ; dans l'utilisation du produit et plus particulièrement d'un service, il peut se produire des incidents qui sont autant de désagréments pour le client. Ces moments, s'ils sont bien anticipés et si la solution est bien adaptée, fidéliseront et satisferont le client encore davantage qu'auparavant, c'est pourquoi on les nomme aussi « moments magiques ».

Comment les détecter

Les moments de vérité sont des moments propices à une expérience client car celle-ci ne se résume pas à l'acte d'achat mais comprend l'expérience de la marque tout entière.

Les points d'insatisfaction majeurs sont à recueillir également, en évaluant l'impact émotionnel sur le client. En cela, les enquêtes de satisfaction sont un repère idéal pour identifier

les moments clés de la relation. Ainsi, une réclamation récurrente sur le service livraison indique que c'est ce moment qui est le plus à risque. En ce qui concerne les services, c'est surtout le moment du premier contact qui est essentiel par l'écoute et la prise en compte du client, la création d'un capital confiance.

LES PILOTER

Une fois ces moments identifiés, il s'agit de retenir principalement ceux :

- Qui ont le plus fort impact sur le client, c'est-à-dire ceux qui risquent de créer un mécontentement grave.
- Sur lesquels la marque veut se différencier et qui correspondent à son positionnement.
- Qui concernent le cœur de cible de la marque ou le plus grand nombre de consommateurs.

De façon opérationnelle, le marketing peut en piloter certains (remerciements suite au premier achat), et le service qualité les évaluer (envoi d'un questionnaire de satisfaction suite à une prestation). Le service commercial, notamment en secteur B to B est chargé de l'avant-vente et le service de relation client est responsable de l'après-vente. Le client est au centre de l'entreprise, de fait la coordination par le CRM est importante.

Les moments de vérité, une fois détectés, nourrissent la scénarisation de vos campagnes de

→ Cas pratique

Une enseigne de distribution qui souhaiterait renforcer son expérience client a tout intérêt à identifier :

- les moments de contact : passage en caisse, demande de renseignements, de remboursement d'achat ;
- les moments de vie de son client : arrêt maladie contraignant à se faire livrer, déménagement, naissance d'un enfant ;
- les moments propices à un incident en magasin : un chariot qui ne roule pas bien, un produit en rupture de stock, une attente trop longue en caisse...

fidélisation : e-mailing, abonnement à une e-newsletter, propositions commerciales sur Twitter, promotions en avant-première sur Facebook ou sur tout autre média social, rendez-vous commercial en face à face ou par téléphone, envoi de documentation, etc.



CONSEIL

Dans un premier temps, vous pouvez identifier les raisons d'insatisfaction et les relier aux moments de la relation avec le client, puis évaluer le ou les moments à plus fort risque. Cela permet d'augmenter le niveau de satisfaction global. Dans un deuxième temps, il est recommandé, pour aller plus loin, d'identifier les besoins de vos clients en termes de services associés et de relation, puis d'estimer leur degré d'importance afin de proposer des solutions adaptées.

Il ne s'agit pas de retenir tous les moments de vérité, ce serait très difficile à piloter. Vous devez choisir ceux qui ont le plus d'impact sur vos clients. Ainsi, une enseigne de distribution développe un service de livraison à domicile en journée en s'adressant à ses clients pour qui la

rapidité du service est essentielle. De son côté, le service de relation client d'un fournisseur d'accès à Internet termine tous ses entretiens téléphoniques avec les clients par un « Ai-je bien répondu à votre demande ? ».



POUR RÉSUMER

- L'intérêt de repérer les moments clés de vérité, qui jalonnent le parcours client dès le premier achat, et d'agir à ces moments-là s'inscrit dans la démarche de fidélisation du client.
- Vous devez repérer les moments où votre client est fortement impliqué ; ceux qui créent potentiellement des insatisfactions ; ceux pour lesquels aucun besoin client n'est couvert par une solution et enfin, ceux qui permettront de créer une vraie opportunité de différenciation pour votre marque.
- Vous pourrez ensuite adapter vos actions marketing : e-mailing, e-newsletter, stratégie mobile, stratégie médias sociaux et relances commerciales.

► fiche 62

CRM et e-CRM : gérer la relation client

POUR ALLER PLUS LOIN

- <http://sensduclient.blogspot.fr/>
- E. Jusserand, « L'expérience client, un moment de vérité », Pointsdevente.fr, 14 juin 2010 (www.pointsdevente.fr)
- P. Ohana, *Le Total customer management*, Éditions d'Organisation, 2001

La constitution d'une base de données requiert un soin tout particulier. Elle est en général la résultante d'une collaboration étroite entre les équipes informatiques, gestion, marketing et commerciale, ainsi que les services support et après-vente, qui constituent la majorité des utilisateurs.

CONSTITUER LA BASE DE DONNÉES

Il s'agit d'un projet d'entreprise, dans lequel chacun contribue à la rédaction du cahier des charges en précisant les objectifs poursuivis, les actions qui seront menées à partir de la base, et les types d'analyses et de résultats attendus. L'exercice n'est pas bénin, une bonne base facilitera le travail de tous, et inversement, une base insuffisamment pensée rendra nombre de tâches difficiles, voire impossibles.

Une base de données est différente d'un fichier. Ce dernier contient des variables descriptives de portée limitée, telles que noms, adresses, contacts. Une base de données est par essence plus documentée : il s'agit ainsi d'un outil marketing évolué, qui permet de définir précisément le client, en donne une vision globale, renseigne sur son histoire, sa taille, ses goûts, son potentiel, son mode de fonctionnement. La base de données constitue le socle de la gestion de la relation client (CRM).

Les types d'information

Les bases de données contiennent trois grands types d'informations :

- Les données sociodémographiques (nom, profil de l'individu ou de l'entreprise, secteur, adresse, nom et fonction des différents contacts).
- Les données comportementales :
 - les contrats (tarifs, conditions) ;
 - les transactions entre l'entreprise et le client (volumes réalisés et types de produits achetés, ventes, fidélité, fréquence d'achat, retours de produits, réclamations, incidents, canaux de vente utilisés) ;
 - la navigation sur le site, lien avec les pages réseaux sociaux, la réactivité aux différentes campagnes de communication directe ;
 - les éléments relatifs à la valeur client, par exemple le score RFM, la solvabilité ou le niveau de risque.
- Les données attitudinales : les attentes et besoins exprimés, les perceptions, les préférences. Ces dernières informations peuvent se révéler intéressantes dans une vision prospective. À titre d'exemple, un titulaire de carte de fidélité d'enseigne de distribution peut déclarer être intéressé par les produits bio ou responsables (donnée attitudinale) sans pour autant en acheter (donnée comportementale). Les préférences peuvent porter sur la communication : quelle fréquence, quels médias, quels sujets.



Les éléments clés

Une base de données doit contenir un certain nombre d'éléments :

- Un identifiant unique : définir précisément ce qu'est un client, par exemple, un individu, un foyer, une entreprise, voire un contrat.
- Le sens de l'information : une même approche des définitions, compréhensible dans toute l'entreprise. Par exemple, s'il s'agit de CA, lequel (brut, net).
- La conformité : chaque donnée est issue d'une même source afin d'éviter les problèmes de redondance.
- Le scope : quel niveau de précision de la donnée doit-on se fixer ? Par exemple, le CA total du client, ou le CA par rayon, ou par famille, ou par produit. Le scope doit être calibré en fonction de l'utilisation que le service marketing compte en faire.
- La granularité : ce critère détermine la période d'historisation du comportement du client. Il est lié à la fréquence d'achat. Par exemple, en grande distribution, l'historique sera de l'ordre de 14 mois, alors que pour des biens d'équipement durables, il est susceptible d'être de plusieurs années.
- La qualité des données : chaque donnée nécessite un programme de validation. Par exemple, pour vérifier que l'adresse physique existe ou que le code APE correspond à un nombre existant.

On veillera, pour les variables renseignées par saisie, à la formation des personnes impliquées, de telle sorte que la saisie soit complète et conforme.

Concernant la fraîcheur et la durée de vie des données, on se demandera pendant combien de

temps on estime que l'information est à jour. Cette notion est définie soit de façon structurelle, soit de façon technique, ou encore légalement.

ENRICHIR ET METTRE À JOUR LA BASE DE DONNÉES

Le temps est préjudiciable à la base de données. Il est estimé qu'en B to C, le taux de perte est de 17 % par an, ce qui implique qu'en 5 ans, la moitié de ses contacts sont incorrects. Les taux d'érosion sont estimés au double en B to B. Dans ce contexte, la mise à jour et l'enrichissement sont extrêmement importants.

L'exigence est au cœur. Il ne suffit pas d'enregistrer une quantité phénoménale d'adresses, encore faut-il qu'elles soient qualifiées, qu'elles permettent de mener des actions ciblées et pertinentes. Lorsqu'une personne s'inscrit à un jeu ou souhaite télécharger un livre blanc, par exemple, elle est dans la majorité des cas prête à donner des informations la concernant. Et si elle ne l'est pas, tant pis. Mieux vaut collecter moins d'adresses, mais utilisables.

Plusieurs méthodes permettent de générer des contacts qualifiés pour mettre à jour ou enrichir sa propre base de données. Citons :

- l'abonnement à une newsletter ;
- les études, enquêtes, questionnaires ;
- les bons de garantie, les retours SAV ;
- les cartes de fidélité ;
- l'affiliation (via des sites partenaires) ;
- la co-registation (proposer une inscription à un internaute qui s'inscrit sur un autre site partenaire) ;
- les jeux, concours, loteries, promotions, coupons, qu'ils soient sur un site Internet, sur le produit, sur une communication directe ou en grands médias ;

- le parrainage (demander à un client d'indiquer une de ses connaissances).

En B to B, la force de vente joue un rôle capital dans la bonne tenue des informations. La proposition d'envoi de livres blancs se révèle également un excellent moyen d'obtenir des informations de qualité.

LOUER OU ACHETER UN FICHIER

La difficulté sur le marché français réside dans la surabondance de fichiers commercialisés, notamment en adresses postales et électroniques. Si la première question porte sur l'affinité (quel est le lien entre les personnes que le marketeur recherche et celles qui se trouvent dans le fichier ?), citons d'autres critères :

- L'origine : d'où vient l'information ?
- La récence : de quand datent les informations ? Comment sont-elles mises à jour ? Sachant que l'érosion naturelle des données varie de 17 à 31 % par an selon les types de fichiers, chaque mois représente une perte potentielle de qualité.

- Le consentement. Pour les adresses électroniques de particuliers, les personnes ont-elles donné leur accord pour recevoir des informations à caractère commercial ?

Bien entendu, le prix intervient dans le choix du bon fichier, ainsi que le nombre et la pertinence des critères de sélection, la fréquence de sollicitations.

Outre la location ou l'achat de fichiers, il peut être opportun d'identifier un partenaire auquel proposer un échange.



POUR RÉSUMER

La base de données est le socle du système de relation client, qui implique de nombreux acteurs de l'entreprise, qu'il s'agisse d'objectifs d'ordre commercial – tels que conquérir, reconquérir, accompagner, développer ou retenir – d'ordre marketing et communication, de gérer des comptes ou de procurer des services. Sa bonne qualité ouvre à l'excellence, pour mieux conquérir, fidéliser ou gérer.

► fiche 63

Définir la valeur client

► fiche 64

La segmentation prédictive

► fiche 65

Le marketing de conquête

► fiche 66

Le marketing de fidélisation

POUR ALLER PLUS LOIN

- Guide des fichiers et du marketing (recense l'offre de fichiers B to B et B to C), www.gfm.fr.
- L. Chabry, F. Gillet-Goinard et R. Jourdan, *La Boîte à outils de la relation client*, Dunod, 2014
- R. Lefébure, G. Venturi, *Gestion de la relation client*, Eyrolles, 2005, 2^e éd.

Le principe du CRM consiste à permettre l'accès, de manière lisible, à toutes les informations relatives aux clients (et dans certains cas aux prospects), afin d'en permettre l'analyse, d'identifier les clients les plus précieux, et d'orienter les actions dans le sens de la stratégie définie. Le concept regroupe le savoir-faire en termes de base de données, d'analyse et de mise en œuvre d'actions marketing et commerciales au travers des différents canaux de contact.

UNE APPROCHE DÉCLOISONNÉE DE LA RELATION CLIENT

Le rôle de l'outil logiciel de CRM (*customer relationship management*), ou GRC (gestion de la relation client), de manière très succincte, est d'intégrer toutes les données relatives aux clients (et le cas échéant prospects), issues de sources différentes, pour :

- En permettre la lisibilité et l'analyse par les différents publics de l'entreprise (commerciaux, marketeurs, après-vente, fonctions support). C'est ainsi qu'une personne qui a

acheté un bien d'équipement durable est reconnue par le SAV, qui dispose des informations nécessaires telles que la date d'achat, le modèle, la garantie contractée.

- Permettre les échanges avec le client au travers de différents canaux. C'est ainsi que le client d'une compagnie aérienne peut se renseigner sur Internet, y déposer une option, retirer son titre de transport sur une borne ou dans une agence, et modifier son billet de retour auprès de la plateforme téléphonique ou à l'espace de vente de la compagnie à l'aéroport.

Les fonctions cibles du CRM	
Commercial, Relation client, Services support	Gestions des contacts
	Génération et suivi de propositions
	Mesure de la valeur client
	Accompagnement et suivi de prospects et clients
	Fonctions support / Hotline / Formation / Après-vente
	Données des espaces clients
	Passage de commandes
Marketing et Communication	Analyses et recommandations produits, prix, communication, distribution
	Marketing direct
	Documentation
	Suivi des interactions
Gestion	Tableaux de bord
	Analyses marketing et commerciales
	Élaboration de prévisions
	EIS : Entreprise Information System

Source (partielle) : R. Lefébure, G. Venturi, *Gestion de la Relation Client*, Eyrolles.

UNE COMMUNICATION ATTENTIVE ET PERTINENTE

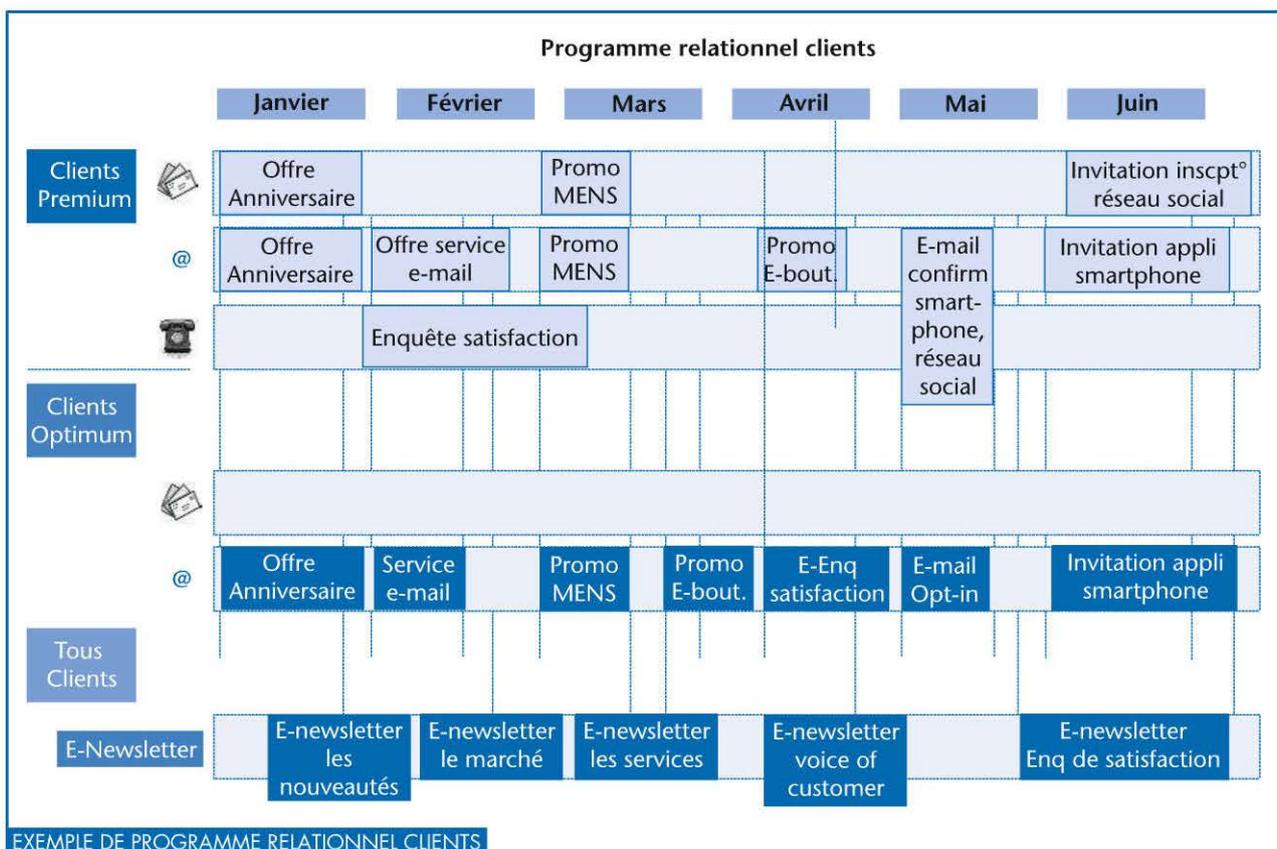
En accompagnant le client tout au long de son parcours avec l'entreprise, le CRM offre des fonctionnalités intéressantes. Prenons l'exemple du parcours d'un client avec une marque automobile. Enregistré lorsqu'il est venu pour la première fois en concession pour voir les modèles de la marque, il est accompagné tout au long de sa vie de prospect puis de client, en prenant appui sur les temps forts de la relation : conseil lors du choix, définition des options avec la simulation en ligne, passation de la commande, réception de la voiture, première révision, jusqu'au renouvellement quelques années plus tard. Le fait d'identifier à quelle étape se situe le client permet de lui adresser une

communication pertinente, avec davantage de probabilité d'être utile, et ainsi de renforcer la relation avec la marque.

Équilibrer et programmer la communication directe

L'idée est de faire en sorte que chaque catégorie de clients reçoive bien entendu des informations pertinentes, mais surtout en relation avec leur valeur client, à une fréquence qui ait du sens. Le programme relationnel, encore appelé plan de sollicitation, a pour objectif de programmer les échanges dans le temps (► **illustration ci-dessous**).

Dans l'exemple ci-dessous, les clients sont classés selon qu'ils sont Premium, Optimum, ou autres. Les médias pour la première catégorie sont le



courrier, l'e-mail et le téléphone, un dispositif renforcé par rapport aux autres catégories. Cette approche est à l'opposé des stratégies égalitaires (qui consistent à mener les mêmes actions pour tous les clients) en allouant les ressources là où elles ont le plus de sens, avec la bonne fréquence.

Capitaliser sur le big data

La multiplication des points de contact entre l'entreprise et ses clients, notamment avec l'enregistrement des données de navigation sur Internet et sur les médias sociaux, a rendu les bases extrêmement volumineuses. Le big data fait référence à la quantité phénoménale d'informations contenues dans les systèmes de CRM. Il est alors indispensable de développer, tester, hiérarchiser les leviers et modalités d'action à mettre en œuvre, et de disposer de solutions logicielles intelligentes.

Le *trigger marketing* consiste à automatiser une action de communication en fonction du comportement. Il s'agit de repérer les moments clés, les éléments déclencheurs.

Exemples d'application du *trigger marketing* pour un site de produits culturels :

- Demander un avis à la suite d'un achat, cet avis étant affiché pour orienter les achats des autres clients.
- Avertir de la sortie d'un ouvrage d'un auteur déjà acheté et permettre la réservation en avant-première.
- Proposer des produits en affinité après le clic sur un champ, par exemple le hit parade de la catégorie.

Il faut noter que déclencheur peut être précisé par le client, il s'agit alors d'alertes à la demande. Enfin, le remarketing consiste à proposer une offre personnalisée après une visite sans achat.

Avec la surabondance d'informations et la perplexité devant laquelle elle plonge le marketeur, nous avons tendance à parler de smart data plutôt que de big data, pour souligner la nécessité de capitaliser sur les informations utilisables de manière efficace.

IMPLANTER UN CRM DANS L'ENTREPRISE

L'impact des partis pris qui seront adoptés lors de l'implantation d'un outil CRM mérite largement d'y passer du temps et de la réflexion. La première étape consiste à définir sa stratégie, et à trouver la réponse à des questions telles que :

- Quelle est la segmentation de ma clientèle ?
- Comment différencier le traitement des demandes ?
- Quel impact mon projet aura-t-il sur la stratégie globale de l'entreprise ?
- Quels sont mes objectifs précis afin de mesurer au final le succès de mon projet ?

À partir de là, on peut structurer le cahier des charges, qui pourrait s'organiser autour des chapitres suivants :

- Objectifs (qu'allez-vous en faire ?).
- Clients (segmentations, objectifs clients, par exemple, conquête, fidélisation).
- Taille (nombre de clients, longueur enregistrement...).
- Activité (nombre de transactions, fréquence de modification, besoin d'accès en temps réel).
- Enregistrements individuels (description des informations pour décrire un client).
- Historique (durée de conservation des données).
- Sources d'information (d'où viennent les données).

- Contacts (quels types de contacts et transactions clients enregistrer, y compris sur la réactivité aux actions marketing).
- Mise à jour et nettoyage (fréquence, sources).
- Ciblage et extractions (quels types d'actions prévues).
- Utilisateurs (force de vente, marketeurs, service client ... Alimentation de l'extranet client).
- Comptes rendus et analyses
- Enrichissement des données (méthodes externes pour compléter la base de données).
- Accès aux données (méthode, fréquence, quelles données).

Le CRM alimente un grand nombre de personnes dans l'entreprise. Il est important d'impliquer les parties prenantes afin d'identifier les points de valeur ajoutée que doit procurer le CRM, et prévenir les causes éventuelles de rejet. En ce sens, le sujet devient un projet d'entreprise et nécessite d'intégrer les différentes attentes.

L'exercice s'avère souvent délicat car la résistance au changement peut être importante. Pour contrebalancer, chacun doit pouvoir contribuer et mesurer l'avantage procuré.

Il existe un choix étendu de solutions logicielles de CRM, y compris à des prix très raisonnables, voire gratuits. Ce choix n'intervient qu'une fois le cahier des charges réalisé et la concertation engagée avec les différents services impliqués.



POUR RÉSUMER

Le CRM permet de structurer l'information relative aux clients et aux prospects dans l'entreprise et d'en permettre l'accès aux différents services, notamment le marketing pour les campagnes de communication directe, la force de vente et les services supports. Davantage qu'un nouvel outil dans l'entreprise, le CRM devient une colonne vertébrale, un projet qui aligne les différents intervenants autour d'une plateforme commune et d'une connaissance partagée de la clientèle.

► fiche 46

Le cross-canal

► fiche 58

Le cycle de vie client

► fiche 61

La base de données clients

► fiche 63

Définir la valeur client

Tous les clients sont précieux, mais quels sont ceux qui ont le plus de valeur, vers lesquels l'entreprise a intérêt à orienter ses actions et ses ressources pour maximiser le retour sur investissement ? La réponse est probablement dans la base de données, pour autant que l'on applique la logique de sélection la plus pertinente.

SÉLECTIONNER

LES CLIENTS PRIORITAIRES

Les trois approches du client

Un bon client peut être jugé sur sa valeur économique (sa capacité à générer du chiffre d'affaires ou de la rentabilité) : ce sont, par exemple, les clients chez lesquels le potentiel de développement est important, la marge plus élevée.

La focalisation peut se porter sur sa valeur stratégique, sa capacité à influencer d'autres personnes à acheter. Il est alors distributeur, leader d'opinion, prescripteur, ou encore « friendly user » (client ambassadeur).

Dans d'autres cas, la priorité va être portée à la valeur d'enseignement du client : sa capacité à aider à améliorer l'offre, à être co-créateur de valeur.

Quelle que soit l'approche, trois outils vont orienter le marketeur sur la bonne méthodologie :

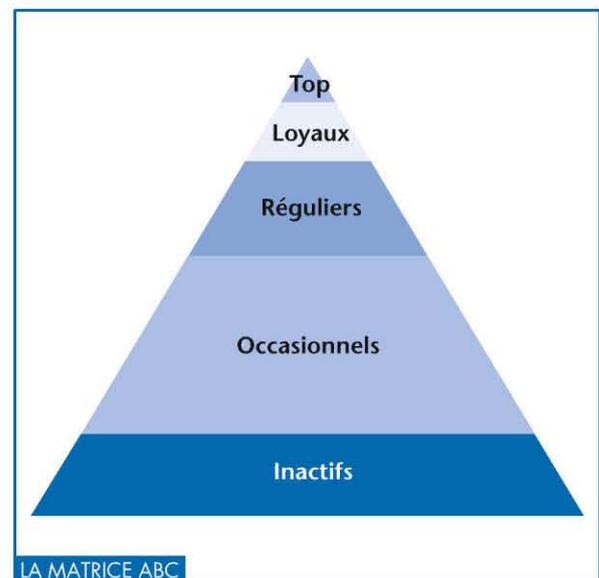
- les matrices d'analyse ;
- les segmentations ;
- les traitements statistiques tels que le scoring, le datamining ou la lifetime value.

LES MATRICES D'ANALYSE

La matrice ABC

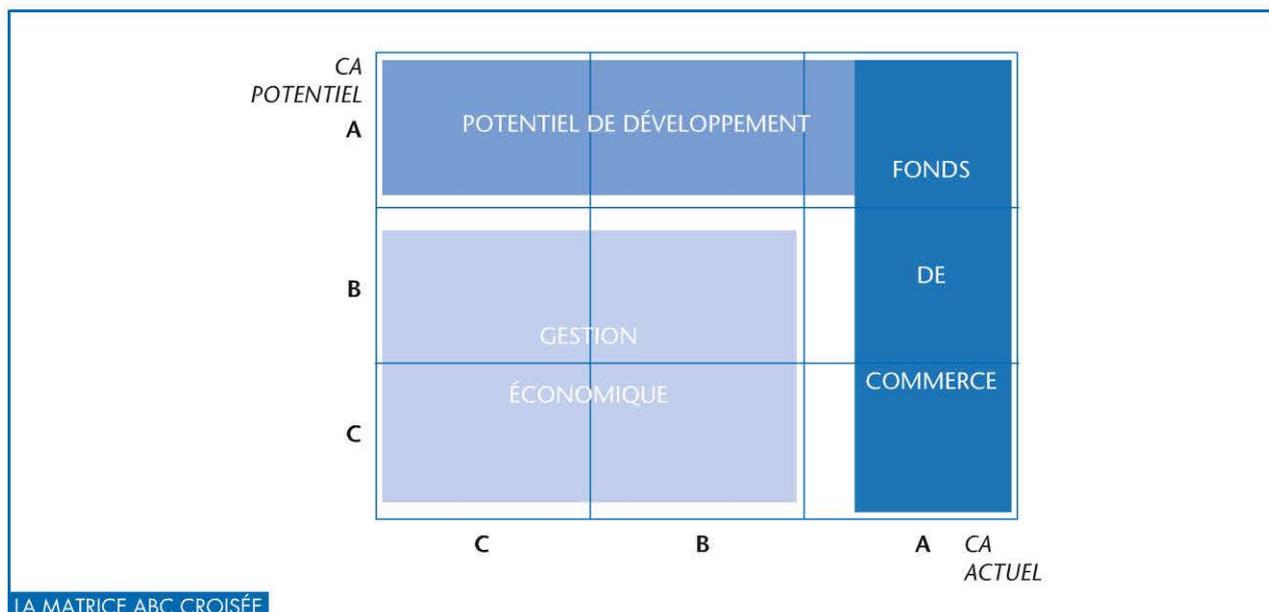
La matrice ABC est inspirée de la loi de Pareto, selon laquelle 20 % des clients réalisent 80 % du chiffre d'affaires, ou de la marge, ou du nombre de visites, ou des tickets de caisse... Elle qualifie les clients selon qu'ils soient A (gros),

B (moyens) ou C (petits). Dans les faits, le statisticien arrive souvent à une pyramide constituée de 4 ou 5 classes, en scindant le groupe des clients les plus importants, voire en ajoutant un groupe de clients qui n'ont pas été actifs sur une période donnée.



La matrice ABC croisée

Dans l'exemple de la page suivante, les groupes ABC, triés selon leur CA actuel sur l'axe des abscisses, sont croisés selon leur potentiel de CA sur l'axe des ordonnées. Ainsi, les clients dans les cases B et C seront gérés de manière économique. À l'opposé, les clients A verticaux représentent le fond de commerce, à sécuriser, et les clients A horizontaux représentent le potentiel de développement, sur lequel axer la priorité du développement commercial. Une matrice à la fois simple et puissante en termes d'orientation



de la politique commerciale, pour autant qu'il soit possible de chiffrer le potentiel d'un client.

LES CRITÈRES DE SEGMENTATION

Il s'agit de découper la clientèle en groupes hétérogènes, à l'intérieur desquels les clients sont les plus homogènes possible. Par exemple, les enfants, les adultes, les seniors. L'action commerciale sera alors menée auprès de groupes ciblés, en intégrant leurs spécificités.

Pour les particuliers, sont utilisés des critères tels que l'âge, la présence d'enfants, la catégorie socioprofessionnelle, le style de vie, les revenus, le type d'habitat, la région. Des critères tels que les attitudes, ou les comportements d'achat (acheteur, non acheteur, abandonniste, régulier, occasionnel) peuvent être croisés avec les variables sociodémographiques.

Sur les marchés des entreprises, les critères portent sur la taille salariale, le secteur d'activité, la région, la fonction des décideurs, la solvabilité, voire l'année de création de l'entre-

prise. S'ajoutent des critères qualitatifs tels que les avantages recherchés, le statut d'utilisateur (non utilisateur, occasionnel, régulier), le taux d'utilisation (petit, moyen) et le processus de décision (direct, appel d'offres, sur devis, etc.). Il s'agit là de critères classiques, basés sur la nature du client. Le plus souvent, on aboutit à des segments de clientèles qualifiés en multicritères.

LES TRAITEMENTS STATISTIQUES

Le RFM

Le RFM (Récence, Fréquence, Montant) part du principe que le client le plus précieux allie la récence (il a acheté il y a peu), la fréquence (souvent) et le montant (achats élevés). Chacun des critères est assorti d'une échelle de points que l'on additionne pour « scorer » le client. Ainsi, pour un même montant d'achat annuel, le RFM d'un client peut être 3 fois plus élevé qu'un autre. Cette méthode est utilisée depuis de longues années, et dans les faits, les modèles plus sophistiqués peinent à la détrôner.



Cas pratique

Dans le tableau ci-dessous, une entreprise du secteur touristique évalue les différentes approches de segmentation de ses clients et illustre les types d'offres qui pourraient en découler.

Critère de segmentation	Principe	Offres possibles
Produit acheté ou détenu	Utiliser la connaissance du produit dont dispose le client pour lui en proposer un autre.	Proposer une assurance rapatriement au voyageur à destination lointaine.
Attentes	Utiliser les préférences exprimées ou induites.	Proposer un voyage au sultanat d'Oman au voyageur qui choisit habituellement des destinations peu touristiques, coûteuses et à climat chaud.
Cycle de vie du client	Le client est classé en 4 catégories : non-acheteur, essayeur, confirmé, ancien client.	Mettre en place un kit de bienvenue pour les primo-clients pour les fidéliser : livret de bienvenue, contact privilégié, recueil des appréciations au retour du premier voyage.
Cycle de vie personnel du client	Adapter l'offre à un événement de vie du client.	Traitement VIP, champagne et coupe de fruits pour le voyage de noces.
Canal de vente	Capitaliser sur le canal du client.	Sur smartphone, proposer des destinations au départ de Marseille à un client géolocalisé dans cette ville.
Moment dans la vie du client avec l'entreprise	Adapter l'offre à un événement spécifique dans les transactions avec le client.	Relance avec offre spéciale à un client Internet qui a abandonné le panier après avoir fini sa commande avant le processus de paiement.
Profil des bons clients connus	Analyser le profil des meilleurs clients, et les projeter pour sélectionner les prospects prioritaires.	La clientèle d'hôtels 4* du Touquet est surreprésentée d'habitants de quartiers précis de l'agglomération lilloise : la prospection est intensifiée auprès des autres habitants de ces quartiers.

Les experts ont aménagé le RFM de différentes manières, ajoutant un critère (la déclinaison FRAT intègre la notion d'achats dans une famille de produits stratégiques) ou retirant un critère, en général le montant, ou encore en remplaçant les points par des quartiles.

Le datamining

Le principe du datamining repose sur l'idée qu'il y a des trésors cachés sous des montagnes de données, que l'on peut découvrir grâce à des outils spécialisés. Fruit de recherches en intelligence artificielle, le datamining est appliqué en général sur des gigabases de données : transactions de cartes de crédit, appels téléphoniques,

tickets de caisse, données comportementales recueillies automatiquement.

La lifetime value

Littéralement, il s'agit de mesurer la valeur actuelle nette d'un client sur toute sa durée de vie de client. Ce concept, historiquement appliqué pour des produits ou achats à renouvellement (assurances, abonnements, vente à distance ou SAV automobile), fait son entrée dans les produits de grande consommation.

Par exemple, un acheteur de petits pots pour bébés est considéré non sur un achat ponctuel, mais sur son potentiel d'achat pendant le nombre de mois où il est susceptible d'acheter

des petits pots et des produits associés (ex. : soupes, plats complets, produits lactés, etc.). Le modèle lifetime value consiste à calculer sa valeur actuelle nette sur la marge dégagée sur la période définie, après déduction des frais de recrutement, de gestion et de communication.

La lifetime value a du sens lorsqu'on mesure le retour sur investissement d'une opération de conquête, mais aussi en aval de l'opération, lorsqu'on en fixe les objectifs : il permet de déterminer à quel coût il est rentable de recruter un nouveau client.



POUR RÉSUMER

Définir la valeur client permet de sélectionner les clients prioritaires afin d'allouer les ressources là où elles ont le plus de chances de se traduire en résultats. Trois approches permettent de structurer le raisonnement : les matrices d'analyse, les critères de segmentation et les traitements statistiques. Si la mise au point d'un bon système de mesure se révèle souvent un peu complexe, les résultats prouvent que l'investissement est mérité.

► **fiche 62**

CRM et e-CRM : gérer la relation client

► **fiche 64**

La segmentation prédictive

► **fiche 65**

Le marketing de conquête

► **fiche 66**

Le marketing de fidélisation

Une communication réussie, c'est avant tout un message qui est adressé à la bonne cible au bon moment. Si la création et l'offre sont importantes, bien entendu, la démarche qui conduit à extraire le bon fichier occupe une place prépondérante dans l'atteinte des objectifs.

TROUVER LA BONNE LOGIQUE

Pour aboutir à la bonne segmentation, le marketeur a le choix entre quatre approches :

Le profil

La clientèle est segmentée selon ses caractéristiques telles que l'âge, le sexe, la présence d'enfants dans le foyer, le type d'habitat, la région... Pour des entreprises, les critères peuvent être la taille salariale, le secteur d'activité, la date de création, voire la fonction du décideur.

Le comportement

Il s'agit de lier un comportement à un segment de clientèle. Un acheteur de grande surface qui régulièrement passe en caisse le samedi et présente un ticket moyen élevé sera classé dans un segment « gros caddies du week-end ». Un client qui achète systématiquement les produits proposés sur les catalogues promotionnels, et assez peu du reste de l'assortiment, sera classé dans un segment « chasseurs de promotions ».

Le comportement peut aussi s'exprimer en termes d'acheteur, non-acheteur, abandonniste, régulier, occasionnel, petit, moyen, gros client, non-client, etc.

Les méthodes statistiques

Elles agrègent plusieurs éléments, pour la plupart comportementaux, pour aboutir à un score attribué à un client. Ces éléments peuvent être la récurrence, la fréquence, le montant, le type de client ou le type de produit acheté. Dans le scoring RFM, un bon client est un client qui est

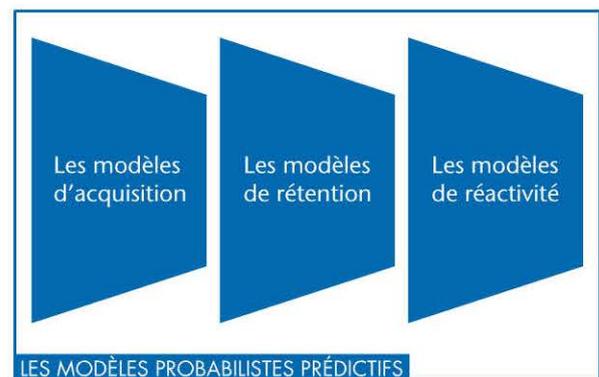
à la fois récent, fréquent et qui présente des achats relativement élevés.

Le prédictif

Cette approche repose sur des modèles mathématiques pour indiquer une probabilité d'action précise. Le principe est d'analyser le fichier client finement pour en déduire des règles. Un exemple est celui d'Amazon, qui a développé les algorithmes qui lui permettent de conseiller un livre précis. La formule utilisée est de type : « Les clients qui ont acheté cet article ont également acheté ces autres articles ». Ce sont les données qui orientent la définition du segment, qui est constitué d'une seule personne. C'est ce que l'on appelle le « one to one ».

ANTICIPER LA PROACTIVITÉ

Le principe de la segmentation prédictive est d'anticiper la probabilité de se comporter d'une façon précise. Nous sommes dans la modélisation des comportements, la finalité étant de se doter d'une logique pour devancer l'action, et ainsi optimiser le ROI.



→ Cas pratique

Un centre de vacances situé dans le Centre de la France a identifié ses meilleurs clients. Il s'agit de familles venant régulièrement, composées de 4 personnes dont 2 enfants de moins de 15 ans, surreprésentées dans certaines agglomérations, et dans certaines catégories socioprofessionnelles. Pour la plupart, elles se sont renseignées sur le site Internet, et ont passé un appel téléphonique au centre d'appels pour poser une question précise. La prospection ciblera en priorité des familles répondant à ces mêmes critères.

Les modèles d'acquisition

Ils reposent sur l'analyse des clients à plus forte valeur. Leur profil est détaillé, critère par critère. Cela permet de lister les critères auxquels les prospects doivent correspondre pour être transformés, potentiellement, en clients à forte valeur. Le marketeur recherche ainsi les « jumeaux » de ses meilleurs clients actifs parmi ses prospects. L'analyse des comportements d'achat est fondamentale pour comprendre les parcours clients les plus fréquents qui, s'ils sont anticipés, facilitent la prédictibilité, donc la probabilité de vendre plus, en passant d'une vision produit à une vision client. Cette logique permet l'anticipation de l'appétence à une offre de produits ou de services.

Les modèles de rétention

L'objectif est d'identifier des clients potentiellement infidèles à court terme. Les modèles de rétention sont le plus souvent utilisés dans des secteurs d'activité où les clients sont liés par contrat. La méthodologie consiste à analyser le profil et le comportement des clients ayant

rompu le contrat, et de définir les signes avant-coureurs, les alertes, pour prévenir la rupture avec d'autres clients.

Pour des biens de consommation durable, l'appel à plusieurs reprises du département SAV peut indiquer la probabilité de renouveler l'équipement. Dans le domaine du financement, la fin d'un contrat laisse anticiper que le client disposera de la trésorerie nécessaire pour financer un nouveau projet.

La méthode peut sembler simpliste. Dans les faits, elle ne l'est pas. À titre d'exemple, en grande distribution, le statisticien va isoler un nombre significatif de clients devenus inactifs, et tenter de trouver les symptômes de l'attrition. Il détectera par exemple une fréquence de visite plus irrégulière et des paniers en baisse. Il appliquera cette configuration aux clients actifs pour identifier puis prévenir le risque de départ. Dans un monde où les clients sont plus versatiles et mieux informés, une meilleure utilisation du modèle de rétention pourrait prévenir les effets négatifs du désabonnement et plus généralement de l'attrition.

→ Cas pratique

Le relevé d'identité opérateur (RIO) est un code unique attribué à une ligne de téléphonie mobile et au contrat de service, à l'image du RIB pour un compte bancaire. La portabilité des numéros mobiles permet à tout client d'un opérateur mobile de changer d'opérateur tout en conservant son numéro de téléphone mobile. Il lui faut obtenir son numéro RIO auprès de son opérateur actuel et le transmettre à son futur opérateur. Cette demande, réalisée sur Internet, devient ainsi un élément qui permet à l'opérateur d'anticiper que le client est susceptible de mettre fin à son engagement. Il décidera alors s'il souhaite proposer à son client une offre de fidélisation.



Cas pratique

Les actions réalisées par le client prennent le dessus et guident l'action. Imaginons un client qui achète plusieurs paquets de grande contenance de gazon sur le site d'un spécialiste du jardin. Il lui est proposé en complément un guide du soin du jardin, de l'outillage et même, la location du matériel pour refaire sa pelouse.

Les modèles de réactivité aux actions marketing

Il s'agit d'identifier les clients susceptibles d'accepter une nouvelle offre et/ou de répondre positivement aux sollicitations marketing en fonction du canal utilisé. Pour cela, le marketeur partira des campagnes antérieures ou de la base de données clients. Le marketing réactif ne demande pas de travail de segmentation en amont, il s'adresse à un client individuel et réagit à ce que le client veut à l'instant. Il consiste à envoyer des campagnes en réaction aux actions réalisées par les clients : navigation effectuée, appels émis au centre de contact, clics sur un lien, achat d'un produit... autant de données concrètes qui permettent d'envoyer une proposition très ciblée en prenant en compte l'intérêt momentané du client potentiel. Cette méthode a été adoptée par les grands du e-commerce (Amazon, PriceMinister ou Fnac) pour augmenter le panier moyen.

On utilise parfois le terme de *trigger marketing* pour qualifier cette approche. Le mot *trigger* fait référence à un dispositif de déclenchement, par exemple sur un spot qui s'illumine au passage d'une personne. Il faut cependant noter que le *trigger marketing* ne porte pas seulement sur du

prédictif, il peut consister à envoyer automatiquement un message à un moment clé (une date anniversaire ou l'échéance d'un abonnement).

Le big data, et bientôt le *smart data*, ou *efficient data*, facilitent la mise en œuvre des modèles de réactivité. Mais les règles sont difficiles à finaliser, car le marketeur risque de sombrer dans l'océan des données. L'approche par essai/erreur peut se révéler plus simple : définir une règle a priori, à partir de comportements, de suppositions et d'hypothèses, de parcours clients. Ensuite l'extrapoler à de futurs clients, la tester et mesurer pour valider ou invalider la règle.

Les modèles d'acquisition, de rétention et de réactivité se situent à l'opposé du marketing proactif, qui occupe l'immense majorité des budgets, et qui consiste à segmenter, cibler, et prendre l'initiative de la proposition commerciale, en tentant d'être le plus pertinent possible. L'annonceur essaie d'aiguiller le client sur un chemin donné au travers de l'envoi de vagues de messages contenant des offres promotionnelles. Le risque est réel avec des envois massifs qui lassent leurs destinataires et entraînent la non-ouverture et le désabonnement. Le filon risque réellement de se tarir. L'enjeu est d'envoyer moins et mieux.



POUR RÉSUMER

Pour établir une segmentation clientèle pertinente, le marketeur peut s'appuyer sur le profil, le comportement, les statistiques, l'analyse prédictive.

Celle-ci consiste à anticiper la probabilité de se comporter d'une façon précise. Pour cela, on s'appuie sur les modèles d'acquisition (à partir de l'analyse des clients à plus forte valeur), de rétention (à partir de l'analyse des clients fidèles) et de réactivité (en se fondant sur les campagnes antérieures ou la base de données clients) à partir desquels on extrapole la réaction du prospect ou client.

► **fiche 62**

CRM et e-CRM : gérer la relation client

► **fiche 63**

Définir la valeur client

► **fiche 65**

Le marketing de conquête

► **fiche 66**

Le marketing de fidélisation

Le marketing direct a pour objectif d'identifier les clients prioritaires (le cœur de cible), de les conquérir ou de les fidéliser. Le marketing de conquête, s'attache à conquérir de nouveaux clients. Il utilise pour cela les médias directs pour inciter à une réponse immédiate, mesurable, allant le cas échéant jusqu'à la vente.

UN PROCESSUS CONTINU

La conquête n'est pas une action ponctuelle, elle s'inscrit dans un processus continu. Cependant, le recrutement de nouveaux clients n'est pas potentiellement infini dans nombre de secteurs d'activité, et son coût peut être très élevé.

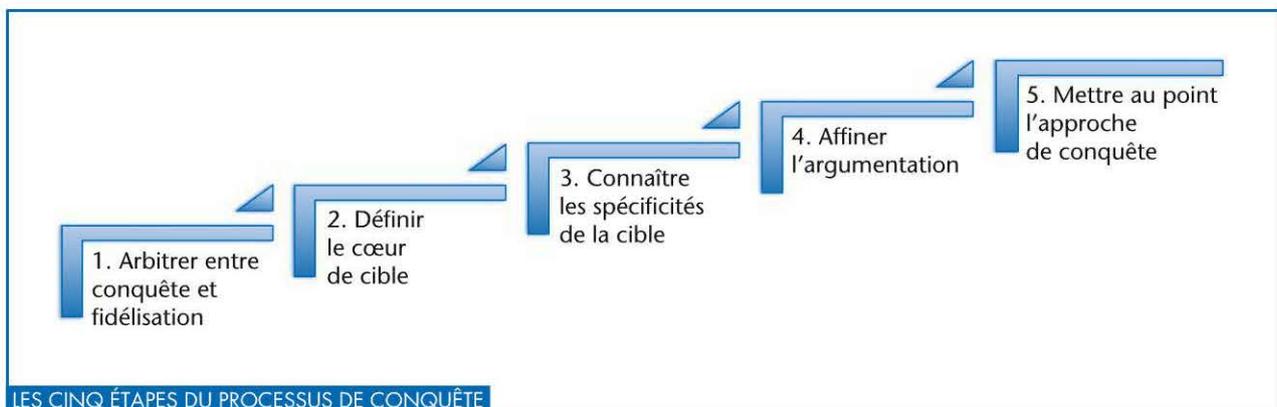
Les cinq étapes de la conquête

Sans céder à la tentation de ne travailler que sa fidélisation, le marketeur doit arbitrer sur le niveau de sélectivité de son processus de conquête. S'il est très sélectif, il est fort probable que l'indicateur de coût de recrutement sera élevé (peut-être à bon escient). À l'opposé, un recrutement plus large peut aboutir à un bon retour sur investissement. En marketing direct, par essence, tout se mesure, tout s'évalue. La bonne réponse se trouve dans les résultats de tests. La première étape est donc d'arbitrer entre les ressources, humaines et financières, accordées à la conquête et à la fidélisation.

La deuxième étape consiste à définir le cœur de cible, c'est-à-dire le profil des clients auxquels s'adresser en priorité. Les méthodes de définition de la valeur client permettent de valider que les idées préconçues sont les bonnes, notamment en comparant le profil des « bons » clients existants à celui de la cible pressentie de conquête.

Ensuite, il s'agit d'acquérir une bonne connaissance des spécificités de la cible : identifier où se trouve le prospect, connaître les motifs qui le poussent à acheter, ses besoins, ses attentes, son environnement, son jugement sur la marque et les produits, ses satisfactions/insatisfactions, ses critères de choix et modes de décision, ses relais d'opinion.

Puis le marketeur aborde la quatrième étape, où il cherche les bonnes raisons qui vont convaincre la cible, et affine son discours : cible par cible, quel message convaincant présenter, en prenant appui sur l'outil APB et l'argumentaire de vente.



Enfin, il reste à mettre au point l'approche de conquête :

- en approchant directement des prospects ;
- en prenant appui sur la clientèle existante, avec une offre virale de type parrainage ;
- en recontactant les anciens clients, inactifs depuis une période significative par rapport au cycle de vente.



CONSEIL

La méthode du parrainage est très recommandée si les baromètres de satisfaction font apparaître d'excellents résultats auprès de la clientèle : un client satisfait a bien entendu davantage propension à partager son avis auprès de ses amis ou relations. Il restera à lui offrir un avantage en contrepartie de sa recommandation, si celle-ci se traduit effectivement en conquête d'un nouveau client.

La règle est qu'il est statistiquement plus efficace de reconquérir un ancien client devenu inactif que de convaincre un non-client. La notion de temps est importante : plus l'inactivité est récente, plus la reconquête se concrétise. Le délai est intimement lié à la fréquence moyenne d'achat : il se comptera en semaines dans une activité telle que la distribution alimentaire, ou en années pour des biens d'équipement durable.

N'oublions pas que la conquête peut également s'opérer dans le cadre de clients actifs. Prenons l'exemple d'une entreprise qui commercialise deux familles de produits. Elle ciblera les clients achetant uniquement les produits de la famille A et leur proposera ceux de la famille B. Dans les faits, on utilise alors plus souvent le terme de cross-selling ou de multi-détention que de conquête.

TROUVER SA CIBLE DANS LES FICHIERS

Tous les fichiers ne se valent pas, loin de là. Les fichiers de particuliers peuvent être classés en quatre catégories :

- Les fichiers de compilation sont créés par des prestataires spécialisés, sur une thématique précise. Comme leur nom l'indique, leurs sources sont multiples : par exemple, un fichier de personnes fortunées va être constitué à partir d'annuaires mondains, de listes de propriétaires de biens immobiliers d'un certain type ou de voitures de luxe, etc. Nombreux, peu onéreux, leur performance est le plus souvent médiocre.
- Les fichiers de comportement présentent généralement de meilleurs résultats. Ce sont des fichiers de clientèle, ils sont bâtis sur un comportement d'achat : abonnés de titres de presse précis, acheteurs de produits spécifiques à distance, joueurs... Ils orientent bien sur l'affinité avec le sujet traité.
- Les annuaires se révèlent excellents dans certains cas. Les Pages Jaunes fournissent des listes actualisées sur les professionnels (électriciens, médecins généralistes, commerces...), mais sont peu renseignées sur les particuliers.
- Les mégabases regroupent des millions de foyers, avec des informations très renseignées sur des dizaines de critères. Elles sont constituées à partir de déclarations et leur mise à jour est inégale. Elles sont précieuses pour enrichir des fichiers incomplets.

Nombre de fichiers d'entreprises sont issus des mêmes données officielles, tels l'Insee et son répertoire Sirene ou les bulletins d'annonces légales. Cependant, leur qualité et leur taux de

renseignement sur les décisionnaires au sein de l'entreprise varient considérablement.

Citons les grandes agences de renseignements financiers qui procurent des informations actualisées.

Dans le monde professionnel, on trouve également des fichiers de comportement, notamment des abonnés à des publications ou newsletters, des visiteurs de salons, des fichiers de clientèle, qui peuvent se révéler excellents.

LES AUTRES LEVIERS DE LA CONQUÊTE

Citons d'autres sources de contacts qualifiés :

- Les salons et manifestations professionnelles.
- Les visiteurs de votre site Internet. Plus de 90 %, ne laissant pas leur identité, il faut déployer les moyens de capter l'audience, tels que :
 - les espaces par type de cible (installateurs, architectes, industriels, presse, investisseurs) ;
 - les sondages (taux d'équipement, satisfaction, avis) ;
 - l'inscription à la newsletter ;
 - le téléchargement de livres blancs ;

– le weblead tracking (technique qui consiste à identifier les visiteurs d'un site à partir de leur adresse IP, à des fins d'analyse marketing et de relance commerciale).

- Les grands médias (télévision, presse, affichage, cinéma, radio, internet) pour autant que l'on mette en œuvre les bonnes raisons pour que les prospects se manifestent et les moyens de recueillir leurs coordonnées. Notons que le display (qui consiste à afficher des bannières sur des sites à forte affinité) peut se révéler un bon canal de recueil de prospects.
- Les réseaux organisés, les réseaux d'apport d'affaires, les médias sociaux.



POUR RÉSUMER

Le marketing de conquête suit cinq étapes, depuis la détermination de l'importance à accorder à la prospection par rapport à la fidélisation, jusqu'à la mise en œuvre en prenant appui sur les clients existants (parrainage), les clients inactifs (reconquête) ou la recherche de nouveaux contacts, par exemple dans des fichiers ou lors d'événements professionnels. Dans tous les cas, la démarche s'inscrit dans un processus continu.

► **fiche 61**

La base de données clients

► **fiche 63**

Définir la valeur client

► **fiche 66**

Le marketing de fidélisation

► **fiche 76**

L'argumentaire de vente

Les clients fidèles s'inscrivent dans un cercle vertueux : ils achètent davantage, requièrent moins de temps commercial et de budget de communication, présentent une moindre sensibilité au prix, et dans certains cas, peuvent même devenir ambassadeurs de la marque auprès de leur entourage. C'est dire l'importance de bien mener son marketing de fidélisation.

RÉPLIQUER LE TRAVAIL D'UN BON VENDEUR

Le marketing de fidélisation tente de répliquer, en l'industrialisant, le travail d'un bon vendeur.

En amont de l'acte de vente, le commercial définit sa stratégie et ses axes d'argumentation, puis il analyse son portefeuille commercial pour prioriser les clients ou prospects les plus pertinents.

Pendant l'acte de vente, il recueille les informations essentielles sur les attentes, les attitudes et comportements avant de dérouler la proposition la plus adaptée. Enfin, il veille à établir une relation de confiance et de considération réciproque tout au long des échanges,

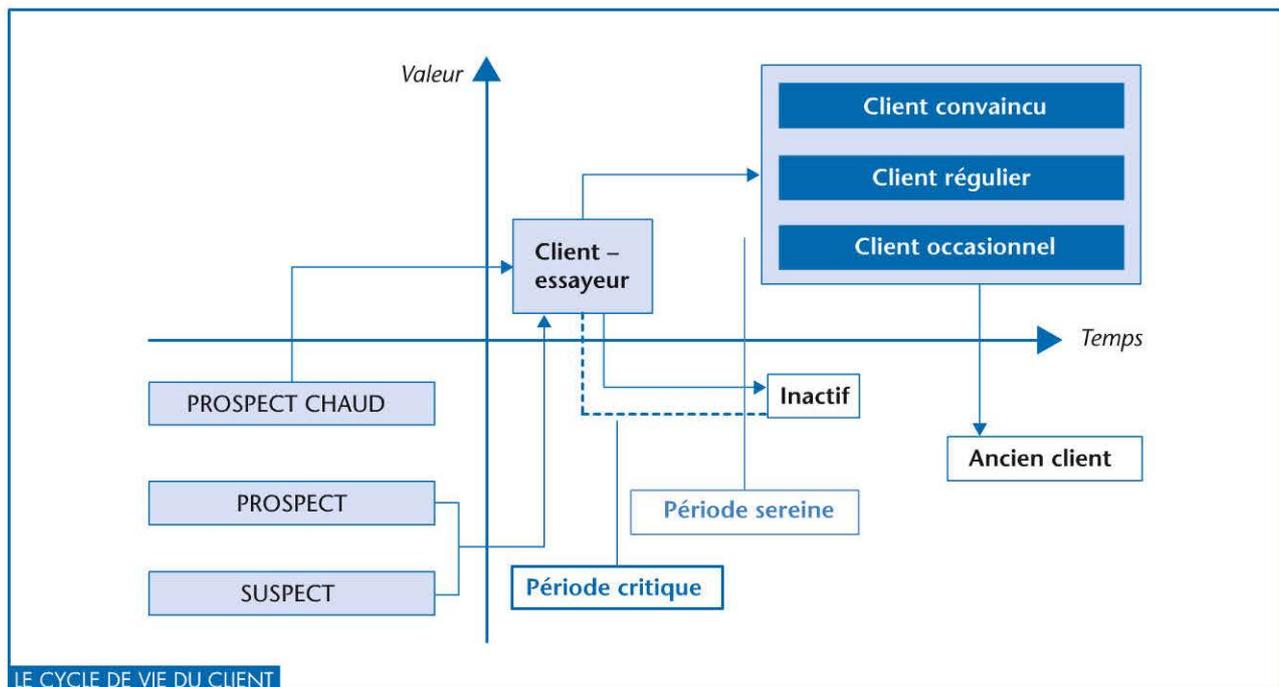
alternant les différents médias dont il dispose pour assurer un suivi efficace : l'entretien en face à face, le téléphone, le courrier, l'e-mail, le SMS, etc.

Le cercle vertueux du marketing de fidélisation est ainsi établi : définir son objectif, sélectionner sa cible, être capable de proposer les offres convaincantes, assurer la transaction et/ou la relation au travers de différents canaux.

Les facettes de la fidélisation

Fidéliser consiste :

- soit à développer le volant d'affaires avec des clients existants, en up-selling (c'est-à-dire en les incitant à adopter des produits procurant davantage de valeur ajoutée) ou en cross-



selling (c'est-à-dire en les incitant à acheter parmi un plus grand nombre de catégories de produits) ;

- soit à stabiliser le volant d'affaires avec des clients existants dont le potentiel est couvert de manière optimale ;
- soit à retenir les clients pour lesquels le risque de rupture (attrition) est élevé ;
- soit à allonger la durée de vie du client, notamment par les programmes de fidélité.

Les différentes facettes de la fidélisation peuvent être liées au cycle de vie du client, où le marketeur fixe un objectif spécifique à chaque étape du cycle (► [schéma page précédente](#)).

Capitaliser sur la base de clientèle

Il s'agit de tisser un lien solide avec le client. Que l'approche soit purement transactionnelle, relationnelle ou one to one, la base de données reste centrale dans le processus.

Les leviers d'action vont porter sur la sélection des clients à forte valeur et la définition de la stratégie de croissance : le développement d'une relation durable repose sur la capacité à proposer la bonne offre au bon moment, par le bon canal.

LES MODES DE CAMPAGNES

Les campagnes ponctuelles

Il s'agit de moments planifiés. Par exemple, pour le lancement d'un nouveau modèle automobile, des milliers de messages vont être délivrés en même temps, en une fois, à un moment pensé en synergie avec d'autres actions telles que les campagnes publicitaires, les actions en concessions, les relations publiques, le salon mondial de l'automobile, la stimula-

tion de la force de vente. C'est l'annonceur qui définit le moment opportun, il veille à la cohérence du message et à la synergie des différents vecteurs.

Les campagnes par vague

Elles enchaînent plusieurs phases sur le même thème et établissent un dialogue qui va progressivement se personnaliser en fonction des réponses du client. Reprenons notre lancement automobile. Les premiers messages vont intervenir très en amont du lancement, pour détecter un projet de remplacement de voiture ou d'équipement d'une deuxième voiture dans le foyer, auquel le nouveau modèle, au moment du lancement, apportera une réponse. Le processus est assez complexe à mener puisqu'il différencie les non-répondants et les répondants, et parmi ces derniers des groupes de clients présentant des attentes différentes. De plus les canaux d'action sont diversifiés, mêlant l'écrit, le téléphone, la création de trafic en points de vente.

Les campagnes événementielles

Elles interviennent en réaction à un événement lié au comportement du client : elles sont guidées par la recherche du moment opportun. En restant sur notre exemple, disons que l'élément déclenchant pourrait être un mot clé sur Google ou une visite du client sur le site du constructeur automobile ou en concession. S'ensuivra tout un processus d'incitations à poursuivre la relation – et acquérir une nouvelle automobile. L'alarme peut être programmée : si le client renouvelle habituellement sa voiture tous les quatre ans, le processus de sensibilisation débutera quelques mois avant la date prévue pour accompagner la maturation du projet.

Les campagnes longitudinales

Les campagnes s'inscrivent dans la durée, et visent la fidélisation en instaurant une relation interactive avec le client. Elles combinent vagues et événements dans un ensemble cohérent d'actions et de canaux.

Sur les vecteurs numériques, on vise l'optimisation continue, en suivant les visites dans la durée, en intégrant les canaux en ligne et hors ligne, pour générer des offres et des informations finement adaptées à chaque visiteur.

Disons que nous intégrons enfin l'idée qu'il ne suffit pas d'envoyer un message pour générer une vente. Notre client hésite, compare, appelle la plateforme avant-vente, porte attention aux messages qu'il reçoit de la marque, répond à l'invitation à se rendre en concession, échange avec le commercial, essaie le nouveau modèle, donne son avis, effectue plusieurs visites sur le

site pour peser les différentes options ou coloris... La base de données enregistre son comportement tout au long du processus de manière intégrée (et non comme la somme de plusieurs « visiteurs uniques »). Le client est accompagné de façon permanente dans son choix, et même incité à être interactif à des moments de décision jugés fragiles.



POUR RÉSUMER

Le processus de fidélisation consiste à définir l'objectif marketing et commercial, à sélectionner la cible la plus pertinente, à proposer des offres convaincantes et enfin à assurer la transaction et/ou la relation au travers de différents canaux. Il permet de capitaliser sur l'actif de l'entreprise, sa clientèle.

► **fiche 58**

Le cycle de vie client

► **fiche 61**

La base de données clients

► **fiche 63**

Définir la valeur client

► **fiche 65**

Le marketing de conquête

Rentrant dans le cadre du programme de marketing relationnel multicanal d'une entreprise, la scénarisation est une technique très pertinente et efficace pour améliorer la performance des programmes de marketing direct et en particulier des actions d'e-mailing.

PRINCIPE

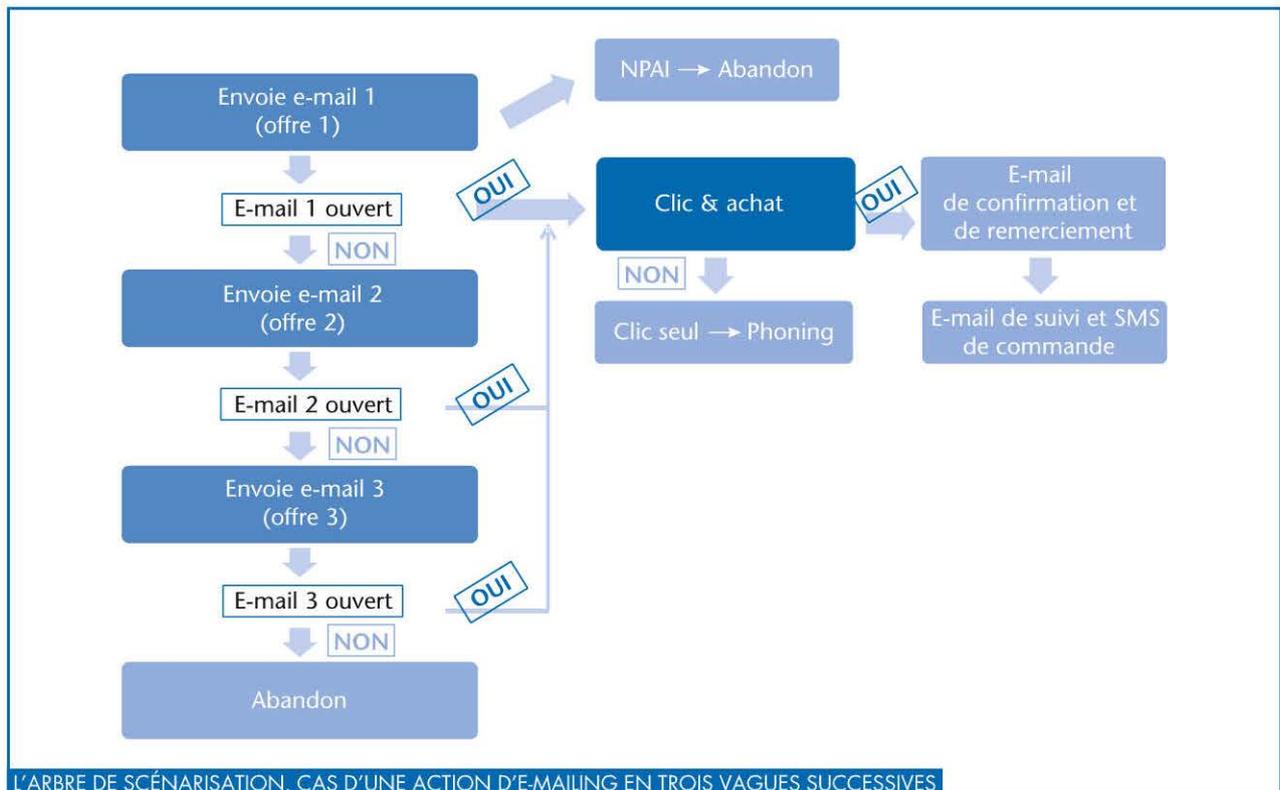
La scénarisation est une technique qui consiste à définir des scénarios d'actions de marketing direct, chacun adapté à la situation et à la cible afin d'augmenter sa performance. Elle est pratiquée aussi bien dans le cadre d'actions de conquête que de fidélisation.

Cette pratique, aujourd'hui utilisée pour la mise en place de campagnes multicanal, a été initialement créée pour améliorer la performance des e-mailings. En effet, avec la multiplication des campagnes massives d'e-mailing, on a vu dégringoler leur efficacité : taux d'ouverture divisé par deux, taux de clic divisé par trois entre 2009

et 2013 (source : Euclid). La scénarisation, en complément d'un meilleur ciblage et de la personnalisation des actions, a permis de redonner à l'e-mailing quelques lettres de noblesse en améliorant nettement sa performance.

Le principe est simple. Prenons l'exemple d'une action de prospection sur une base de données achetée. La scénarisation consiste à définir selon le résultat de la première vague d'e-mailing des schémas d'actions adaptées :

- Cas A : 1^{er} e-mail ouvert, clic sur l'offre et transformation (achat) ⇒ e-mail de remerciement puis e-mailing ou SMS de suivi de livraison.



L'ARBRE DE SCÉNARISATION. CAS D'UNE ACTION D'E-MAILING EN TROIS VAGUES SUCCESSIVES

→ Cas pratique

Disposant de plusieurs canaux de vente (réseaux de boutique en propre, site de e-commerce), cet acteur du textile a mis en place plusieurs scénarios afin de développer la relation et ses ventes auprès de son portefeuille clients :

- Le premier dispositif mis en place est la carte de fidélité comme fil rouge de la relation client : par l'envoi d'e-mails réguliers (ou ponctuellement de SMS), cette carte offre régulièrement des avantages (soldes en avant-première, réservation 24 h avant les soldes, exclusivités, invitation à des ventes privées) et permet de collecter des points liés à l'achat et de bénéficier de cadeaux.
- Scénario achat magasin/enquête de satisfaction : quelques jours après un achat en magasin, le client reçoit un e-mail lui demandant de donner un avis sur l'achat.
- Scénario achat Internet/remerciement et suivi de livraison : à la suite d'un achat sur le site e-commerce, le client reçoit une succession d'e-mails l'informant de l'état de sa commande : préparation, expédition, réception en point relai (souvent via un SMS).
- Scénario abandon de panier sur Internet : dispositif de 3 e-mails. Dès le lendemain de l'abandon, envoi d'un e-mail de relance avec mise en garde sur la perte du panier ; si le panier n'est toujours pas confirmé au bout de 3 jours, envoi d'une relance avec une offre (remise ou livraison gratuite) ; dernier envoi informant de la perte du panier sous 24 h.
- Scénario relance d'un client qui n'a pas commandé depuis plus de 12 mois.

- Cas B : 1^{er} e-mail ouvert, clic sans transformation ou pas de clic ⇒ phoning.
- Cas C : 1^{er} e-mail non ouvert ⇒ envoi d'une 2^e offre.
- Cas D : 2^e e-mail non ouvert ⇒ envoi d'une 3^e offre.
- Cas E : 3^e e-mail non ouvert ⇒ abandon.
- Cas F : 2^e et 3^e e-mails ouverts, retour cas A ou B.

Par ce principe d'anticipation des cas de figure, on peut préparer les différents dispositifs de relance (canal, offres, e-mail), automatiser la mise en œuvre et ainsi gagner en temps et en efficacité.

Il existe aujourd'hui des plateformes d'e-CRM capables d'orchestrer les programmes de marketing relationnel en intégrant les différents canaux de communication : e-mail, SMS, courrier postal, phoning, réseaux sociaux. Ces outils permettent d'automatiser les envois d'e-mail ou de SMS sur la base de scénarios prédéterminés

(exemple : envoi d'un e-mail de relance suite à un abandon de panier en e-commerce). On gagne ainsi en efficacité, en rapidité et la personnalisation des réponses rend l'outil plus pertinent.

MISE EN ŒUVRE DE LA SCÉNARISATION

Par rapport au pilotage d'une action d'e-mailing simple, un programme relationnel est beaucoup plus complexe et demande une méthodologie rigoureuse. Voici les étapes de mise en place d'une démarche efficace :

- Définition des objectifs du programme relationnel. Globalement, les objectifs peuvent être de différentes natures, à savoir : recruter, fidéliser, développer les liens, créer de la connivence, mieux connaître une cible, placer le client comme co-créateur des offres.
- Identification et segmentation des cibles prioritaires. Que ce soit en recrutement ou en fidélisation, les données clients ou prospects

sont fondamentales. Elles vont permettre de personnaliser les actions en tenant compte des attentes, des centres d'intérêt, du comportement et des habitudes d'usage des médias. Par une action ciblée et appropriée, on gagne en efficacité.

- Identification des parcours d'achat et des points de contact. Pour chaque cible, on analyse le ou les parcours d'achat avec identification des points de contact, et pour chacun d'eux, les attentes et besoins spécifiques
- Scénarisation de la campagne. Pour chaque point de contact, on réalise un schéma d'actions contenant les points suivants :
 - Définition de la situation (abonnement newsletter, abandon de panier, recherche Google sur un mot clé, ouverture d'e-mail...).
 - Définition du dispositif associé : objectif de l'action, choix du canal, définition de l'offre ou du message, timing de l'action, définition des outils de pilotage avec indicateurs de mesure (KPI).
- Mise en œuvre. Cette étape correspond à la création des différents supports de communication ainsi qu'à l'automatisation le cas échéant du programme.
- Pilotage et contrôle. Cette étape est fondamentale car les terrains sont encore « neufs », il n'y a pas ou peu de règles établies, chaque cible et chaque entreprise est spécifique. Il est donc important de tester, de réajuster. L'amélioration de la performance des actions passe par l'expérience et l'analyse fine des résultats.

L'acquisition d'un outil de CRM ou de e-CRM (gestion et analyse des big data, automatisation et contrôle des actions) peut être une aide pré-

cieuse pour piloter la mise en œuvre de ce type de programme.



CONSEIL

Afin d'optimiser l'efficacité de la scénarisation, il est important de :

- Travailler sur un fichier opt-in ou double opt-in (les inscrits en ont fait la demande et l'ont même validée).
- Bien connaître la cible pour lui proposer des offres appropriées
- Suivre de près la mise en œuvre afin de réagir rapidement en cas de problème (faible retour, insatisfaction).



POUR RÉSUMER

La scénarisation de la relation client est une technique très efficace qui consiste à anticiper le comportement de la cible visée face à une action de marketing direct. On définit ainsi des scénarios adaptés qui ont des meilleurs taux de participation. Sa mise en œuvre passe par les six étapes suivantes :

1. Définition des objectifs du programme : recruter, fidéliser, développer la relation.
2. Ciblage : connaissance des cibles, attentes, centre d'intérêt et usage des canaux.
3. Identification des parcours d'achat et des points de contact.
4. Scénarisation de la campagne : pour chacune des situations choisies, définir le plan d'actions (objectif, choix du canal, définition de l'offre, timing et KPI).
5. Mise en œuvre : création des supports e-mail ou autres, automatisation.
6. Pilotage et contrôle (KPI) : rôle important des tests et de l'analyse des résultats.

► **fiche 28**

Les KPI et les tableaux de bord

► **fiche 59**

Le parcours d'achat

► **fiche 65**

Le marketing de conquête

► **fiche 66**

Le marketing de fidélisation

► **fiche 71**

Réussir ses e-mailings

POUR ALLER PLUS LOIN

- D. Breton, « Acquisition de nouveaux clients : construire le scénario qui apportera la meilleure conversion », Livre blanc, cabestan.com
- D. Breton, « Fidélisation clients : utiliser le meilleur scénario pour envoyer la bonne offre au bon moment », Livre blanc, cabestan.com
- « Perspectives et évolution du data marketing », *e-marketing magazine*, juillet 2013

Module 8

LE MARKETING DIRECT MULTICANAL

Capter le consommateur dans son attente, rester présent sans l'envahir : une exigence de construction et d'exécution et qui s'appuiera sur la qualité et la profondeur de la connaissance client, donc de la base de données et du système CRM. Agissant on et offline, le marketing direct multicanal requiert une expertise fine des multiples moyens, historiques ou novateurs, disponibles pour créer, enrichir et piloter la relation... en toute performance.

La stratégie multicanal répond à l'agilité et à l'exigence actuelle des clients et est garante d'une relation riche et durable. Les tableaux de bord et l'analyse régulière des prises de parole permettent l'adaptation au parcours d'achat. Mailing postal plus pérenne, action de phoning pour interagir, e-mailing pertinent et ciblé ou newsletter pour fournir des contenus, la stratégie multicanal tisse et alimente la relation et la transaction. Démarche itérative et pilotée, le marketing direct multicanal construit des « boucles » de dialogue vertueuses, devenues rentables.

Fiche 68	La stratégie multicanal	257
Fiche 69	Le mailing postal	261
Fiche 70	Le télémarketing	264
Fiche 71	Réussir ses e-mailings	267
Fiche 72	L'(e)-newsletter en huit clés	271
Fiche 73	L'offre accélératrice en marketing direct	275
Fiche 74	L'analyse des campagnes de marketing direct	278

Définir une stratégie et un plan d'actions multicanal ou 360° est la réponse logique et appropriée à la multiplication des canaux de communication on et off line. Les clients sont aujourd'hui multicanaux pour s'informer, acheter ou échanger ; il est donc important d'avoir un discours et des offres adaptés à ces attentes à tout moment.

POURQUOI UNE STRATÉGIE MULTICANAL ?

Suivre le client dans son parcours d'achat

À l'heure de la multiplicité des canaux de distribution (point de vente, Internet, mobile, téléphone, borne interactive) et de communication (média on & offline, RP on & offline, marketing direct, mobile, médias sociaux, promotion, catalogue, point de vente), le client consommateur est de fait multicanal.

Dans son parcours l'amenant à l'achat, il utilise plusieurs canaux pour s'informer, se faire une idée, évaluer les offres et les marques, faire des choix pour finalement acheter. Une étude réalisée par POPAI et SNCD en 2012 pour le secteur B to C identifie 42 points de contact possibles dans le processus d'achat. Pour une marque, il est donc stratégique d'être présente aux différentes étapes pour remporter la préférence.

Répondre aux attentes de consommateurs exigeants et infidèles

Le consommateur est aujourd'hui de plus en plus exigeant, « il veut tout, tout de suite et au meilleur prix » ; il est très expert et saturé par les techniques de marketing dites « classiques » (pression média, promotion). Sa fidélité n'est jamais acquise, elle est remise en cause presque à chaque acte d'achat. L'approche multicanal apporte une vraie réponse à cette problématique en mettant le client au centre de la démarche ;

par l'analyse du parcours d'achat, les marques sont plus à même de proposer au bon moment (c'est-à-dire quand le client le souhaite) des informations ou les solutions appropriées de manière plus fluide et moins « push ».

Innover face à la saturation des leviers traditionnels

Face à la multiplicité des acteurs et des messages publicitaires, il est également fondamental pour émerger et se différencier d'avoir une approche à la fois globale (sur l'ensemble des étapes du parcours) et ciblée sur les attentes et les besoins des clients.

Rendre les actions de communication plus efficaces

Par une meilleure sélection des canaux, messages et offres cible par cible et également une synergie des canaux, on arrive fréquemment à un gain substantiel en matière d'impact et donc de ROI (retour sur investissement).

DÉFINIR UNE STRATÉGIE MULTICANAL

Il est important de définir une stratégie de communication globale et cohérente. On parle de communication multicanal ou communication 360°. Sur la base de la stratégie marketing de la marque ou de l'entreprise (objectif globaux, cibles et positionnement) la définition d'une stratégie de communication multicanal passe par les cinq étapes suivantes :

- Choix des cibles de communication (clients, prospects, leaders d'opinion, prescripteurs).

→ Cas pratique

À l'occasion du lancement d'une nouvelle solution de sécurité IT ultra-performante, cette PME du secteur IT a développé un plan de marketing direct multicanal. Ses objectifs sont de recruter de nouveaux clients, et d'améliorer la solution chez les clients actuels. Pour cela, elle a mis en place les dispositifs suivants :

- Actualisation du site Internet.
- Réalisation d'un livre blanc sur les « best practices en termes de sécurité IT ». Ce livre blanc a été référencé sur les sites spécialisés en IT et les mots clés « sécurité IT », « protection des données » ont été achetés sur Google. Pour télécharger le livre blanc, les professionnels doivent laisser leurs coordonnées. Un rappel téléphonique permet de prendre contact et de proposer la nouvelle solution aux bonnes personnes.
- Campagne e-mailing/phoning auprès d'une cible de PME (achat fichier avec nom du DSI renseigné) proposant un « webinar » sur la thématique des « best practices en termes de sécurité IT ».
- Les clients ont été invités via les commerciaux à participer à un petit-déjeuner conférence sur la même thématique. Cette campagne a généré des résultats satisfaisants avec 9 leads via le livre blanc, 12 par la campagne e-mailing/phoning et 30 % d'acquisition de la nouvelle solution de sécurité IT ou 30 % d'up-grade (30 % des clients ont changé de solution de sécurité pour la nouvelle plus performante).

- Définition des objectifs de communication cible par cible (conquête, fidélisation, faire prescrire).
- Définition des messages clés cible par cible.
- Définition des canaux de communication (on & off line, médias & hors médias, marketing direct).
- Réalisation d'une grille multicanal pour visualiser et résumer le plan d'actions.

Afin d'exploiter les synergies entre canaux, il est nécessaire de travailler sur les mêmes bases de données, les mêmes outils de pilotage et de pouvoir évaluer l'impact d'une action d'un canal sur un autre. La meilleure solution est apportée par les outils de CRM multicanaux.

La mise en place d'une stratégie de communication multicanal demande une vraie exigence en matière de cohérence :

- Cohérence dans les offres faites d'un canal à l'autre ou d'une cible à l'autre.
- Cohérence dans le discours rédactionnel et visuel cible par cible, canal par canal et glo-

balement par rapport au positionnement de la marque considérée.

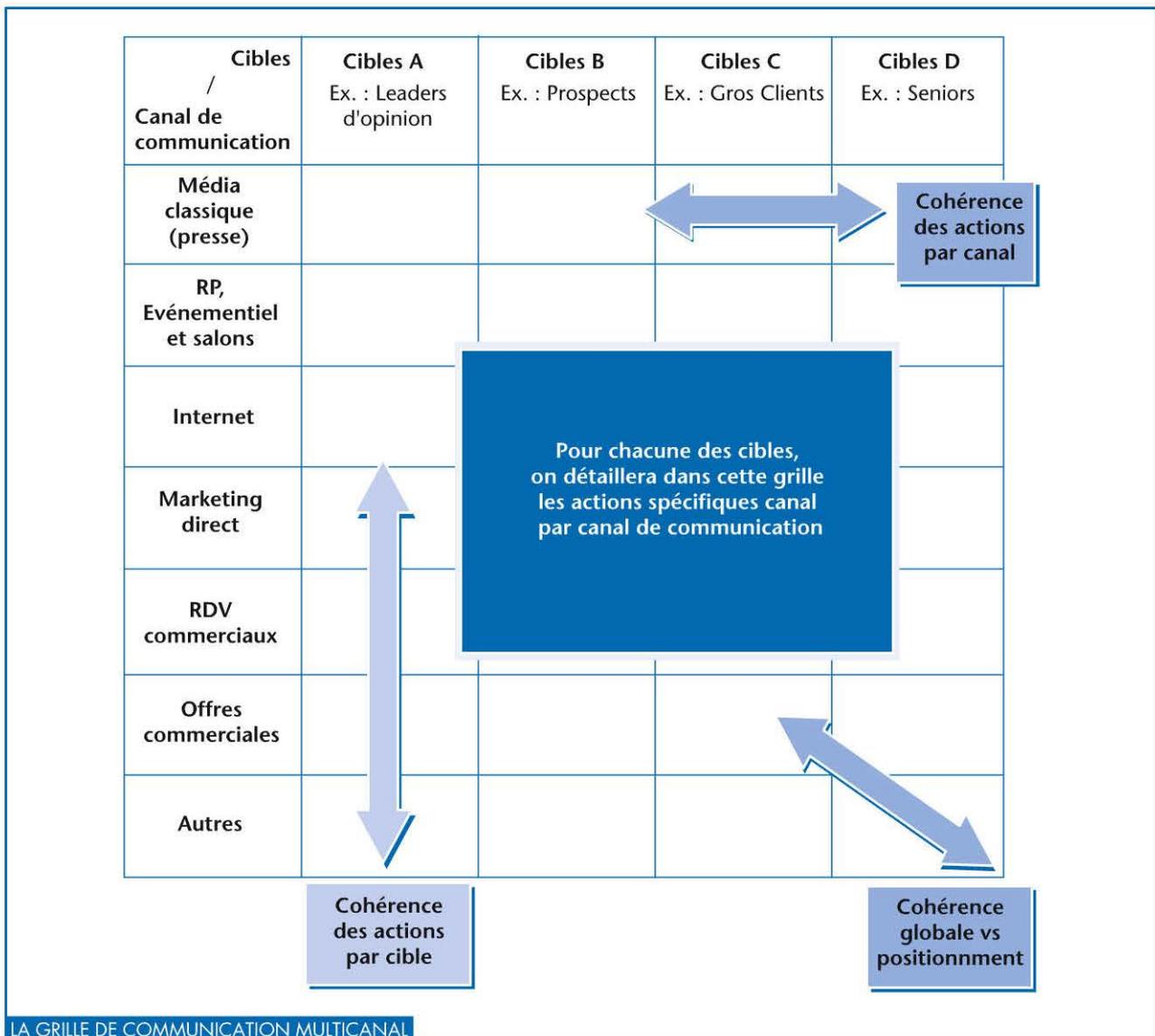
- Cohérence au sein de l'entreprise, d'un service à l'autre aussi bien d'un point de vue process que du discours des personnes en contact.
- Cohérence dans le temps.

LA GRILLE MULTICANAL

La grille multicanal est un outil précieux qui permet d'avoir une vue d'ensemble des actions marketing planifiées. Elle permet de s'assurer de la cohérence globale des actions par rapport aux objectifs et positionnement de la marque mais également par cible et par canal (► **schéma ci-contre**).

En y ajoutant le budget global par cible ou par canal en fin de ligne ou de colonne, on peut s'assurer également du respect du choix d'investissement (exemple : surinvestissement auprès des leaders d'opinion).

Afin d'optimiser la réalisation de ce résumé du plan d'actions par cible et par canal de



communication et de s'assurer de la pertinence du dispositif, il est important de :

- Avoir une connaissance approfondie de chaque cible en matière de :
 - centres d'intérêt, d'attentes et de besoins ;
 - usage des canaux (web, magasin).
- Raisonner pour chaque cible en termes de parcours d'achat et de points de contact.

- Assurer une cohérence globale :

- vérification de la cohérence des actions cible par cible ;
- vérification de la cohérence canal par canal. Toutes les actions sur un canal de communication doivent être cohérentes entre elles et avec l'identité et le positionnement de la marque ou de l'entreprise ;
- vérification de la cohérence des actions et dépenses par cible et dans le temps.

- Enfin, pour chacune des actions, il est important de définir en amont les outils de pilotage (KPI).



POUR RÉSUMER

Les marques doivent développer de véritables stratégies multicanal pour capter les clients et répondre à leurs attentes à tout moment du parcours d'achat. La mise en place de ces stratégies passe par les étapes suivantes :

- Définition des cibles de communication.
- Définition des objectifs par cible.
- Identification et choix des canaux de communication prioritaires par cible.
- Pour chaque cible, choix des actions et offres par canal et formalisation dans la grille multicanal.
- Vérification de la cohérence globale, par cible et par canal.
- Mise en place d'outils de pilotage et de contrôle (KPI).

► fiche 28

Les KPI et les tableaux de bord

► fiche 46

Le cross-canal

► fiche 50

La stratégie de communication

► fiche 59

Le parcours d'achat

POUR ALLER PLUS LOIN

- « L'impact des points de contact sur la décision d'achat », POPAI/SNCD, 2012
- E. Kalfon, « Comment gérer une campagne multicanal », *e.marketing*, 127, 1^{er} mars 2009
- Y. Claeysen, A. Deydier, Y. Riquet, *Le marketing client multicanal*, Dunod, 2011

Outil roi du marketing direct, le mailing postal est un moyen de communication très fortement utilisé par les entreprises pour conquérir ou fidéliser des clients. Ses performances sont telles qu'il a bien résisté au développement de l'e-mailing, en dépit de son coût comparativement élevé.

CRÉER UN COURRIER ADRESSÉ

Un mailing est composé de plusieurs éléments, qui ont chacun leur rôle.

L'enveloppe porteuse

Elle constitue la vitrine de l'offre et/ou de la marque. Elle est en général très travaillée : quadrichromie, fenêtres transparentes faisant apparaître un document ou un objet, impression recto-verso. Ce sont ces éléments qui décideront le destinataire à ouvrir le pli.

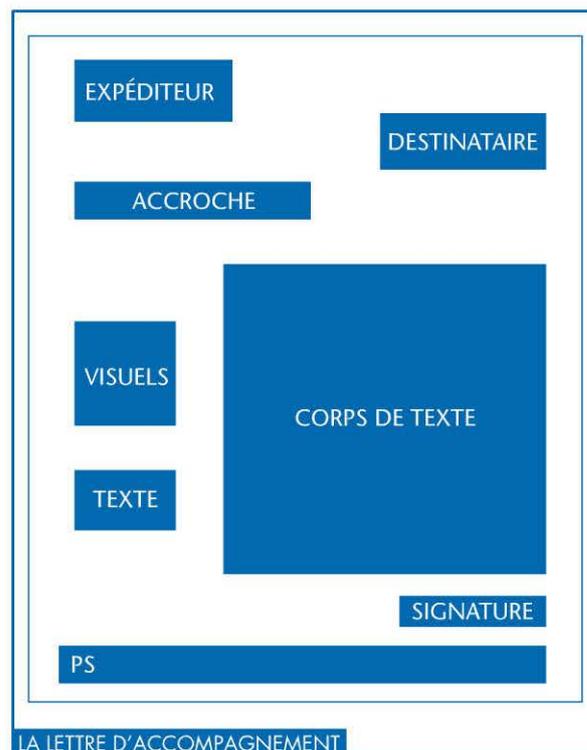
La lettre d'accompagnement

Les études montrent que le sens de lecture d'un courrier s'effectue en Z : notre regard balaye d'abord la partie haute de la page, de gauche à droite, se pose ensuite de manière oblique vers le bas de page gauche. L'attention est ensuite portée sur le nom et le titre du signataire, puis sur le post-scriptum.

Suivant cette logique, le courrier va prioriser :

- Une accroche claire, en haut du recto.
- Un premier paragraphe qui explique clairement le contenu du message et l'offre : des phrases courtes, concises, aisément compréhensibles. Les paragraphes suivants développent, expliquent et étayent. Il n'y a pas de limite de longueur, tant que le texte apporte du contenu qui a du sens.
- La mise en valeur des messages clés : en gras, en surligné, en capitales, avec des visuels...
- Le signataire, idéalement son nom et son titre réels. Ce titre se doit d'être légitime par rapport au sujet du courrier.

- Le post-scriptum résume le message principal et/ou l'offre. Il ajoute une dimension supplémentaire, par exemple un cadeau offert en cas de réponse dans un délai précis.



Le dépliant

Il concerne l'offre en valorisant le cadeau ou la réduction, il décrit les modalités, donne envie, suscite l'impulsion de souscrire. Un mailing peut comporter plusieurs dépliants, comme c'est souvent le cas en vente par correspondance. La règle est que chaque dépliant doit se justifier en apportant une information complémentaire.

Les accélérateurs de rendement

Ils ont pour vocation d'accroître les taux de retour, le plus souvent en apportant une animation telle qu'un jeu, une invitation ou encore un cadeau. Les résultats de tests montrent leur efficacité dans nombre de cas.

L'incitation à répondre (*call to action*)

Il s'agit d'un dispositif qui incite à une interactivité rapide. Cela peut se traduire par un cadeau particulier ou une remise supplémentaire si la réponse a lieu dans un délai court.

Le coupon-réponse

Il est conçu pour rendre la réponse facile et rapide : il peut être par exemple pré-complété. Il est recommandé de laisser le choix au client de son canal de réponse : téléphone, courrier ou site web. Le coupon peut aussi être utilisé pour qualifier la base de données en demandant au client des informations complémentaires.

L'enveloppe-réponse

Elle n'est bien entendu pas obligatoire, notamment si l'interactivité est attendue via le web ou un numéro de téléphone. Peu utilisée en B to B, elle se justifie essentiellement auprès des particuliers, en pré-timbrée ou enveloppe T.

RENDRE SON MAILING PERFORMANT

Certains facteurs clés accélèrent la réussite de cet outil du marketing direct.

- Le ciblage : il mixe des informations signalétiques (fiche identitaire du client), comportementales (historique d'achat) et attitudinales (sensibilité à un canal de communication).
- Le thème : il s'agit du fil rouge qui va se décliner dans toutes les composantes, tant en création graphique qu'en conception-rédaction. Ce thème prend appui sur un moment, un événement, un sujet précis, une offre.
- L'offre promotionnelle : elle est quasi incontournable. L'offre a pour objectif de créer un effet d'aubaine qui va inciter le lecteur à agir.
- Le moment : il correspond à un temps fort de la marque ou du produit. Il intègre également le planning du destinataire, tentant d'échapper aux périodes d'absence pour vacances scolaires ou jours fériés.
- Le rôle assigné à chaque pièce du mailing : les différents éléments sont conçus et organisés de manière à valider que les messages clés sont bien perçus, compris, suffisamment répétés, et qu'ils jouent leur rôle d'incitation à l'interactivité.
- Le processus de suivi : il s'agit de toutes les actions visant à gérer les retours. Il est important de traiter ce point dès la conception du mailing, car cela peut avoir un impact sur son organisation. Si les réponses sont attendues via le web, ou sur une plateforme téléphonique, ou par courrier, le back-office se doit d'être en place pour tirer le meilleur parti de l'action.



Cas pratique

Le vépéciste La Redoute propose très régulièrement des cadeaux pour stimuler et accélérer les commandes de ses clients. Le cadeau proposé est souvent mis en valeur sur un flyer de grande taille, proche de la taille réelle du cadeau, ce qui permet à l'acheteur éventuel de se représenter concrètement l'offre. La Redoute augmente ainsi ses performances.

- L'analyse des résultats. Penser à définir au préalable les indicateurs qui vont déterminer si le mailing sera un succès ou non :
 - Les indicateurs de performance : taux de remontées (pourcentage de personnes qui répondent), taux de transformation (pour une opération en deux temps) et taux de conversion (pourcentage de personnes qui achètent) ;
 - Les indicateurs de rentabilité : coût du contact, coût d'acquisition client, montant moyen par commande, marge brute par commande, point mort et ROI.

La construction d'un tableau de bord pour chaque action permet de mesurer l'écart entre le prévisionnel et le réalisé, et de décider si ce type d'opération peut être reconduit ou non.



POUR RÉSUMER

Le mailing postal est un outil fortement utilisé par les entreprises, aussi bien en B to C qu'en B to B. Il est constitué de l'enveloppe pour déclencher l'ouverture de la lettre pour informer, des dépliants pour rendre l'offre attractive, des accélérateurs de rendement pour stimuler l'acheteur, du coupon et de l'enveloppe-réponse pour faciliter les échanges avec la marque. Afin de rendre son mailing postal performant, il convient de cibler très précisément les clients, de proposer une thématique relayée sur toutes les pièces du courrier, de proposer une offre promotionnelle, d'envoyer le courrier au bon moment et enfin de suivre les performances de son action.

► fiche 53

Les règles de la conception-rédaction

► fiche 68

La stratégie multicanal

► fiche 74

L'analyse des campagnes de marketing direct

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.cnil.fr (rubriques « vos obligations » et « les thèmes »)
- Guide des fichiers et du marketing : www.gfm.fr
- www.laposte.fr/Entreprise/Marketing-Direct/Tarifs
- Y. Claeysen, A. Deydier, Y. Riquet, *Le marketing client multicanal*, Dunod, 2011

Le télémarketing ou *phoning* consiste à utiliser le téléphone pour mener des campagnes de fidélisation ou de prospection. Ce canal de communication présente de nombreux avantages comme la flexibilité et l'interactivité.

RÉUSSIR UNE ACTION DE PHONING

Quel que soit le mode utilisé (en interne ou par l'intermédiaire d'une entreprise spécialisée), le marketeur veille à la parfaite formation des opérateurs et à la bonne tenue des échanges – tout en gardant à l'esprit que, pour le client ou le prospect, la personne avec laquelle il dialogue fait partie de l'entreprise.

La mise en place

Pour réussir une action de télémarketing, après avoir fixé le budget, on travaille les points suivants :

- L'objectif clair, ainsi que les cibles prioritaires et secondaires.
- La qualité du fichier choisi et le lien éventuel avec l'outil CRM.
- Le planning, avec notamment le temps dédié à la formation des téléopérateurs.
- Le déroulé du scénario et de l'argumentaire.
- La mise à disposition de documents à envoyer aux répondants après l'appel.
- La pertinence des indicateurs de performance et la fréquence d'analyse des résultats.
- Les éventuels ajustements à prévoir en cas de résultats décevants.

Le respect des règles

La CNIL fixe certaines règles en matière de prospection téléphonique. Elle est autorisée à condition que la personne soit, au moment de la collecte de son numéro de téléphone :

- informée de son utilisation à des fins de prospection ;
- en mesure de s'opposer à cette utilisation de manière simple et gratuite, notamment par le biais d'une case à cocher.

En cas de non-respect, l'amende s'élève à 750 € par appel dans le cas de l'utilisation des coordonnées des personnes inscrites sur la « liste orange », à partir des annuaires téléphoniques (source : www.cnil.fr).

RÉALISER UN SCRIPT TÉLÉPHONIQUE

Ce document sert de support au téléconseiller pour faciliter et simplifier l'échange. En général, il est rédigé en langage parlé, pour donner l'impression à l'interlocuteur que le script n'est pas lu. Cela permet ainsi de donner une forme naturelle et fluide au dialogue.

La conception

Il est construit pour attirer l'attention de l'interlocuteur dès la première phrase. Le rédacteur peut suggérer plusieurs accroches et permettre aux différents utilisateurs d'y apporter des modifications au fil de leurs expériences. Le script évolue ainsi au fur et à mesure de la campagne. En B to B, il faut intégrer le passage des différentes étapes : barrages de l'accueil ou de l'assistante par exemple.

Avant de réaliser le support, il est important de lister les mots clés qui attireront immédiatement l'attention, incontournables dans certains secteurs d'activité.



CONSEIL

Quelques erreurs à ne pas commettre :

- Les phrases négatives sont à éviter, ainsi que les expressions qui placeraient le téléopérateur en position d'amateur (du type, « pardon, mon fichier n'est pas à jour »).
- L'abus de politesse est inutile.
- Le téléopérateur ne doit pas couper la parole de son interlocuteur.
- Il est déconseillé d'utiliser un numéro téléphonique masqué.

Le déroulement

Après avoir salué son interlocuteur et s'être présenté, le téléopérateur engage la conversation en posant une question qui permet de soulever une problématique précise.

Il écoute et note les réponses du prospect. Il anticipe éventuellement la question suivante, ainsi que les réponses à fournir.

Il pose ensuite d'autres questions en laissant le contact prendre le contrôle de la conversation et en répondant aux différentes objections soulevées.

Il présente la solution et l'entreprise (historique, références) et propose d'en discuter plus en détail lors d'un rendez-vous, ou d'envoyer une présentation par e-mail ou courrier postal.

À l'issue de l'entretien, il résume en deux phrases la conversation : le problème identifié et la solution envisagée. Il rappelle l'étape suivante : envoi de documents, rappel, rendez-vous, en précisant la date.

Enfin, le téléconseiller prend congé de son interlocuteur en le remerciant du temps accordé.

Les indicateurs d'une action de phoning

	Indicateurs	Calcul du ratio		Enseignement de l'indicateur
A	Taux de couverture	% d'appels par rapport au nombre de personnes dans la cible		État d'avancement de l'opération
B	Taux d'aboutis	% d'appels ayant abouti par rapport au nombre d'appels passés	B/A	Qualité du fichier, capacité à joindre les interlocuteurs
C	Taux d'acceptation de rendez-vous	% d'appels ayant donné lieu à un rendez-vous par rapport au nombre d'appels aboutis	C/B	Attractivité de la proposition
D	Taux d'efficacité de la prise de rendez-vous	% d'entretiens commerciaux ayant effectivement eu lieu par rapport aux rendez-vous acceptés	D/C	Qualité de la prise de rendez-vous
E	Taux de concrétisation	% d'entretiens ayant donné lieu à une vente par rapport au nombre d'entretiens commerciaux ayant effectivement eu lieu	E/D	Attractivité de la solution, produits et/ou services. Performance commerciale
F	Taux de conversion	% de clients par rapport au nombre total de personnes contactées	F/A	Définit la taille du fichier nécessaire pour obtenir un nombre précis de nouveaux clients

MESURER LA PERFORMANCE DE L'ACTION DE PHONING

Le tableau de la page précédente récapitule et explique les indicateurs les plus couramment utilisés.

D'autres indicateurs peuvent être envisagés :

- La valeur moyenne d'une commande et le CA total réalisé.
- Le coût moyen d'une commande, ou d'acquisition d'un nouveau client.



POUR RÉSUMER

Réussir une campagne de télémarketing nécessite de respecter certaines étapes comme la fixation d'objectifs clairs, la connaissance affinée des cibles à contacter, la rédaction d'un script téléphonique fluide et argumenté, la formation des téléopérateurs, l'anticipation des documents à fournir aux répondants et la mise en place de tableaux de suivi et de résultats. Ce canal de communication flexible et interactif permet de réaliser des ajustements rapides en cas de performances mitigées.

► fiche 68

La stratégie multicanal

► fiche 74

L'analyse des campagnes de marketing direct

► fiche 76

L'argumentaire de vente

► fiche 79

La proposition commerciale

POUR ALLER PLUS LOIN

- S. Haydar, *Guide du phoning et marketing téléphonique*, Chiron, 2012
- CNIL, *Code de déontologie des professionnels du marketing direct*, www.cnil.fr

Les utilisateurs de l'e-mailing sont enchantés de son apparente simplicité, de sa rapidité, de son interactivité, de ses capacités de personnalisation et de son faible coût. Toutefois, et malgré ces avantages, l'e-mailing est un média exigeant, qui nécessite un savoir-faire pour améliorer ses performances.

PERFORMANCES MOYENNES DE L'E-MAILING

La figure ci-dessous présente la pyramide de la perte de performance de l'e-mailing. Les flèches de droite indiquent les éléments clés à surveiller pour tirer le meilleur parti des envois (► schéma ci-dessous).

Sur 110 e-mails envoyés, 100 ont été reçus. La perte des 10 e-mails est principalement due à la qualité du fichier.

Sur les 100 reçus, certains sont automatiquement versés dans le dossier « Éléments supprimés », et d'autres dans les courriers indésirables. Une estimation optimiste situe la perte à 20 e-mails, principalement due à la délivrabilité (capacité du message à franchir tous les barrages – anti-spams du fournisseur d'accès et de l'entreprise, règles et outils de messagerie).

Sur les 80 e-mails délivrés, 20 sont ouverts (un e-mail est déclaré ouvert lorsque les images ont été téléchargées). La perte des 60 e-mails est principalement due à l'émetteur et à l'objet.

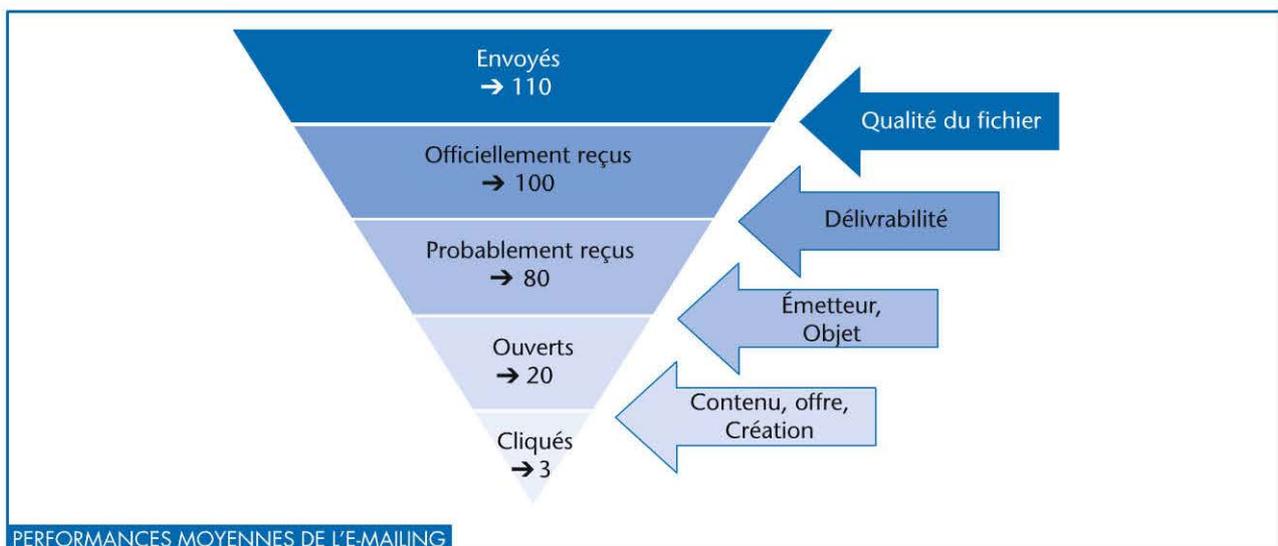
Sur les 20 e-mails ouverts, 3 donnent lieu à un clic ou plus sur un lien ou une image du message. La perte des 17 e-mails est principalement due au contenu.

Les pertes sont donc importantes durant tout le parcours de l'e-mail, depuis son envoi jusqu'à son « utilisation ». Plusieurs pratiques permettent cependant d'optimiser les résultats.

OPTIMISER LES PERFORMANCES

La qualité du fichier

La qualité du fichier est un élément essentiel de succès. Or un fichier est une denrée périssable. Sa fraîcheur, sa mise à jour, son enrichissement sont essentiels.





CONSEIL

Il est important de nettoyer le fichier après chaque envoi en supprimant :

- les adresses erronées ou n'existant plus (bad-mails), pour lesquelles il est possible d'identifier que le mail n'a pas pu être délivré ;
- les adresses inactives, pour lesquelles aucune interaction n'a été identifiée depuis une période significative. Il peut être judicieux de les relancer avant de les supprimer, avec un objet de type « cela fait longtemps que nous n'avons pas eu de vos nouvelles » ;
- les adresses génériques ou improbables (webmaster@, postmaster@, info@, contact@, aaa@) ;
- les doublons.

La délivrabilité

Afin de protéger les internautes des envois de spams de plus en plus nombreux, les fournisseurs d'accès à Internet et de messagerie ont mis en place des solutions de filtrage. Celles-ci bloquent les courriers ou les redirigent vers la boîte spams des utilisateurs. À peine 80 % des e-mails commerciaux légitimes (hors spams) parviennent à leurs destinataires. Un e-mail sur cinq devient ainsi un « faux positif » (e-mail étiqueté comme spam alors qu'il ne l'est pas).

Plusieurs éléments interviennent pour bloquer un message : son contenu (texte, mise en forme, ratio texte/images, pas de mots noirs ou de pièce

jointe) ; le comportement des abonnés (une proportion significative supprime fréquemment les messages de l'émetteur concerné) ; la qualité de la solution de routage ; la réputation de l'émetteur et de son adresse IP, et la qualité du fichier.



CONSEIL

Les bonnes pratiques de la délivrabilité :

- Faire appel à un professionnel : les bons prestataires entretiennent quotidiennement leur connaissance des règles. Ils dialoguent avec certains FAI ou de messagerie en cas de problème.
- Bien cibler ses envois, entretenir la qualité de sa base, pour ne pas être considéré comme un spammeur.
- Réduire le taux d'adresses inactives, sources de dégradation de la réputation d'un annonceur.

L'émetteur et l'objet

Ces critères comptent pour plus de la moitié de la performance des campagnes.

Que le message soit adressé en conquête ou en fidélisation, il est important que le récepteur puisse identifier l'origine de l'émetteur. L'entreprise peut opter pour un seul nom d'émetteur, ou pour des noms différents en fonction du sujet.



Cas pratique

Comment Air France gère ses noms d'émetteur :

- Air France pour les informations commerciales, les confirmations de réservation et l'accès à la carte d'embarquement.
- Air France Info Vol pour les informations de dernière minute, telle la porte d'embarquement.
- Electronic ticketing pour l'envoi des billets.
- Flying Blue pour les informations relatives au programme de fidélité.

Pour l'objet, il est recommandé de ne pas dépasser 35 caractères et de travailler la clarté et l'impact de la formulation. L'encodage est important (éviter les caractères tels les « e » accentués, les symboles tels €). Certains mots, très utilisés des spammeurs, sont à éviter (gratuit, offre, promo, urgent, 100 %, gagnant, gagnez, prix). Enfin, la personnalisation de l'objet est un atout : citer un centre d'intérêt, l'historique des commandes ou la dernière relation ou transaction.

Le contenu

La clé du succès réside dans la pertinence du message. Une question simple, pour anticiper le taux de réactivité, pourrait être : en quoi ce message est-il utile pour ma cible ? Pour redresser des résultats défaillants, le marketeur affinera son ciblage et la personnalisation du message. Les critères de segmentation peuvent être liés aux données signalétiques, à des préférences exprimées, à des comportements d'achat ou de clic, au feedback sur les campagnes antérieures.



CONSEIL

Travailler l'impact de l'offre

– Il faut prioriser pour valoriser une idée force. Donc concision, structuration et clarté sont de mise. Si le message comporte plusieurs offres, une option consiste à valoriser l'une d'entre elles, les autres étant positionnées en second plan.

– Le rédacteur est invité à travailler les niveaux de lecture, à utiliser des mots simples, des verbes d'action.

Le ratio 1/3 d'images, 2/3 tiers de texte est optimal, mais difficile à atteindre. Les liens vidéo améliorent les résultats. Le haut du mail est capital, notamment la partie gauche. En effet, les

fenêtres de prévisualisation des logiciels de messagerie sont en général positionnées à droite ou en bas de page, faisant apparaître cette zone du message. Le partage social n'est pas en reste, il représente 10 % du trafic Internet, d'où l'importance des boutons de partage Facebook, Twitter et autres.

La fréquence d'envoi

Même si dans les études, les internautes estiment que les entreprises ne devraient pas leur envoyer plus de 2 e-mails par semaine, il n'y a, dans les faits, pas de fréquence maximale d'envoi. Un célèbre site de ventes privées adresse quasi quotidiennement des messages sans subir de taux excessif de désabonnement, ni de plaintes, ni de spamming.

Le timing

Le bon moment pour déclencher l'envoi d'un message peut être lié :

- Au planning promotionnel : lancement d'un nouveau produit ou d'une opération, jour de la newsletter, par exemple.
- À l'actualité : pic de chaleur pour vendre du matériel de climatisation, début des soldes.
- À des étapes personnelles du client : son anniversaire, l'échéance de son abonnement.
- À des actions du client : première commande, clic sur une page, abandon de panier, etc. On parle de trigger marketing lorsqu'une action donnée sur le site déclenche automatiquement l'envoi d'un message.

Certains jours sont plus favorables que d'autres, avec des différences sensibles selon les secteurs d'activité. L'étude Benchmark e-mail (Experian Marketing Services) fournit les statistiques précises d'ouverture, de clic et de réactivité jour par jour.

Le suivi

Nous parlons d'opération « sans couture » pour illustrer l'idée que l'internaute navigue de manière harmonieuse entre le mail et la landing page. Il est important que cette dernière soit créée comme une continuation logique du sujet (si le client a cliqué pour bénéficier d'une promotion, il doit aboutir sur la promotion, pas sur la page d'accueil du site).

Plusieurs traitements permettent d'assurer un suivi efficace :

- mail automatique d'accueil des nouveaux clients ;
- enrichissement du fichier à la suite d'une opération de conquête ou de parrainage ;
- validation de la procédure de désabonnement.

Enfin, il est important de veiller à la mise en place d'un processus complet d'évaluation de la campagne, faisant le lien entre les statistiques relatives à l'envoi (taux d'aboutis, d'ouverture, de clic) et la mesure des résultats sur le site Internet (navigation, achat).

Les consentements

Les obligations légales sont formulées par la Commission nationale informatique & libertés (CNIL) et par la LCEN (loi sur la confiance en l'économie numérique). La règle est l'opt-in : l'internaute signifie son accord pour recevoir des messages en cochant une case. Il semblerait que l'opt-out ne soit plus toléré : la case était

pré-cochée (l'internaute exprimant son refus en décochant). Le double consentement (consentement éclairé) consiste à envoyer un e-mail pour demander à l'internaute de cliquer sur un lien confirmant son inscription.

Le lien de désabonnement sur chaque message fait partie des obligations légales. La création d'un centre de préférences est parfois recommandée : il s'agit d'une page web où l'internaute gère les sujets sur lesquels il souhaite recevoir des informations et leur fréquence. Par exemple, certaines banques demandent à leurs clients de préciser :

- Les sujets qui les intéressent (épargne, financement, vie pratique).
- Les médias qu'ils acceptent (courrier, e-mail, SMS).
- Les fréquences de réception.



POUR RÉSUMER

L'e-mail présente de tels avantages qu'il s'est imposé comme média de référence. Pour en tirer le meilleur parti, l'analyse des performances au quotidien permettra de tirer ses propres enseignements sur les ingrédients du succès, tels que la qualité du fichier, la pertinence du contenu et de l'offre soutenue par une création de qualité, au bon moment, en passant les barrières de la délivrabilité, et avec un suivi efficace.

► fiche 61

La base de données clients

► fiche 62

CRM et e-CRM : gérer la relation client

► fiche 65

Le marketing de conquête

► fiche 66

Le marketing de fidélisation

► fiche 74

L'analyse des campagnes de marketing direct

Pourquoi créer une (e-)newsletter ? Parce que vous avez une cible captive. Parce que vous partagez ou souhaitez partager avec elle des contenus. Parce que vous gérez une activité à valeur, qui évolue et peut susciter une actualité riche. Parce que vous souhaitez nourrir la relation client autour d'un sujet commun. Voici huit clés opérationnelles pour y parvenir.

CRÉER DU LIEN ET FIDÉLISER : L'OBJECTIF

La (e-)newsletter est prioritairement un outil de fidélisation. Son objectif est d'entretenir une relation enrichie avec ses cibles. Comment ? En maintenant un contact régulier, en informant sur les évolutions d'un marché et en nourrissant cette relation d'un contenu utile pour tous. Une offre commerciale sera réservée aux outils plus tactiques tels que le (e-)mailing. Elle peut en revanche participer à créer du trafic, vers un site web ou physique, grâce à l'intérêt qu'elle suscite.

NOURRIR UN INTÉRÊT COMMUN : LA CIBLE

Comme un support presse, une (e-)newsletter a son audience. Pour une entreprise, elle est multiple et il ne faut pas se tromper sur le ciblage, donc les contenus offerts par segment.

- Cible interne : les actionnaires, les salariés, la force de vente, les responsables de branches, les responsables magasins.
- Cible externe : clients intermédiaires ou finaux.

Chaque groupe cible doit avoir un intérêt commun à vous lire, ce qui suppose peut-être une version déclinée et adaptée de votre (e)newsletter. Vous pouvez alors déployer un contenu cohérent et assurer l'intérêt et la pérennité de votre support.

STRUCTURER LA LECTURE : L'ARCHITECTURE

Un chemin de fer est déployé à la conception de la (e-)newsletter. Il permet de poser les « blocs »

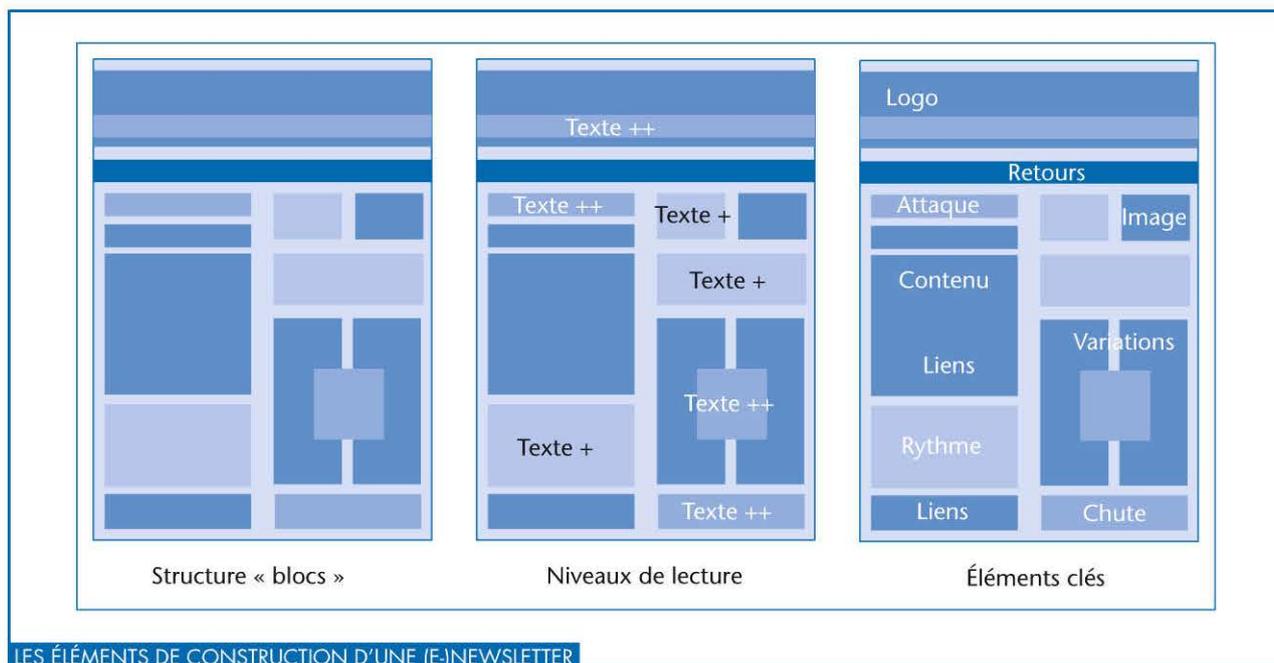
textes, accroches, visuels et illustrations, ainsi que le « rubriquage ». Cette mise en page, déclinée de la charte graphique, favorise la cohérence et la déclinaison d'un style que les lecteurs pourront reconnaître et s'approprier. Créez des niveaux de lecture : l'essentiel du message doit être apparent et facile à lire avec des éléments brefs. Rythmez et jouez les variations de styles, de genres entre vos différents éléments de contenu (► [schéma page suivante](#)).

INFORMER ET ATTIRER : LES CONTENUS

Pigez, veillez, écoutez, cherchez les bonnes informations et inspirez-vous de supports qui ont fait leurs preuves : la presse et les magazines. Déterminez vos messages prioritaires par (e-)newsletter suivant votre plan d'action opérationnel. Le contenu se prépare en fonction de l'actualité de votre marché, de votre entreprise, des centres d'intérêt de vos cibles, etc. Vous pouvez établir votre plan et programmation éditoriale à l'avance et ajouter les éléments d'actualité au fil de l'eau.

TROUVER LES MOTS QUI « SONNENT » : LA RÉDACTION

100 % des lecteurs sont paresseux ! Aidez-les grâce à des habillages rédactionnels vivants et variés : édito, interview, reportage, enquête, témoignage, comparatif, dossier spécial, astuces, mémo... Enrichissez votre rédaction en variant les styles. N'oubliez pas les deux clés essentielles en écriture journalistique : l'attaque et la chute. Vos premiers mots donneront envie



d'aller plus loin. Vos derniers concluront en donnant du sens.

Les meilleurs mots sont les plus courts, connus, simples et ceux utilisés par votre cible. Lisez ce que lit votre cible ! Relisez-vous pour faire toujours plus synthétique, vif et utile. La rédaction de ce type de support implique rigueur, variété et créativité.

S'ENGAGER DANS LE TEMPS : LA PÉRIODICITÉ

Généralement mensuelle. Seule règle incontournable : la tenir. Suivant l'activité de l'entreprise et de son marché, déterminez de manière réaliste par rapport à vos ressources et contraintes une périodicité que vous pourrez assumer. Un lecteur s'attache à son support. Ne pas le lui fournir, c'est le décevoir et donc prendre le

→ Cas pratique

L'entreprise Green IT Addict (secteur informatique) souhaite nourrir sa clientèle B to B de prospects chauds sur les sujets de l'informatique et du développement durable. Le rubriquage pour sa e-newsletter de 6 pages mensuelle se décline ainsi :

- Brèves sur 1 chiffre marché informatique et 1 chiffre Green.
- Actualité entreprise : lancement d'un programme de formation.
- Interview : un expert-partenaire informe sur une tendance clé en RSE.
- Portrait : le parcours d'un responsable informatique dans l'industrie.
- Enquête : les dysfonctionnements les plus traités en maintenance.
- Mémo : les 10 clés pour amener vos collaborateurs à utiliser un nouveau logiciel.
- Un sujet interactif en sondage : une mise en adéquation signifie-t-elle forcément l'ajout de nouveau matériel ? Les lecteurs échangent avec l'entreprise via son site et sa présence dans les réseaux sociaux.

risque de le perdre. Mieux vaut tenir une trimes-
trielle de qualité donc attendue.



CONSEIL

Les contraintes techniques de la e-newsletter sont celles de l'e-mailing. Attention aux points suivants :

- Le respect de la loi (l'opt-in, l'expéditeur identifié, le désabonnement facilité, les règles de la CNIL).
 - L'objet du message (court, clair, sans signe ni chiffre).
 - Les règles de l'écriture en HTML.
 - L'en-tête prévisualisée.
 - La délivrabilité (technologie d'envoi, suivi et analyse).
- ... Testez vos envois avant de les faire partir en nombre !

PRODUIRE UN VOLUME PERTINENT

Le volume de la (e-)newsletter dépend également de sa périodicité. Apparentée à un journal, elle doit avoir un contenu suffisamment large pour remplir son objectif. Attention aux (e-)newsletters « pauvres ». Dans ce cas, optez pour une rubrique courte et actualisée sur votre site.

A minima, votre (e-)newsletter peut être en format « flash news », régulière (de type hebdomadaire), tenant sur une page A4. Au maximum, elle correspondra à un volume de 12 ou 16 pages. Avant tout, c'est la pertinence des contenus et l'intérêt pour vos cibles qui vous guideront. Ne reproduisez donc pas des textes déjà présents sur d'autres supports.

VISER LE QUALITATIF POUR CONVERTIR : LA PERFORMANCE

Donnez à vos lecteurs des occasions de retour suivant vos indicateurs et via des supports en multicanal : un quiz sur votre site, des suites de témoignages, le rappel de votre (e-)newsletter dans vos e-mailings, la proposition d'abonnement à votre (e-)newsletter sur tous vos supports.

En ligne : choisissez votre prestataire pour disposer des outils d'évaluation nécessaires :

- Un dispositif de mesure des statistiques de fréquentation des pages vers lesquelles la newsletter renvoie (WysiStat, Google Analytics, Awstats).
- Une plateforme d'envoi adaptée à vos volumes, vous assurant une meilleure délivrabilité et un suivi de mesure des statistiques (taux d'ouverture, taux de clic).

Les effets d'une (e-)newsletter sont multiples. En priorité, elle permet d'établir un lien durable avec l'entreprise qui se positionne comme experte d'un sujet, d'un marché et référente pour le client.



POUR RÉSUMER

- Une (e-)newsletter est un outil de fidélisation, au contenu riche et ciblé qui nourrit un intérêt commun avec vos lecteurs. Elle est structurée et possède des rubriques variées, rythmées qui suscitent l'intérêt et une rédaction en style journalistique. S'il s'agit d'une e-newsletter, elle intègre les contraintes du web-marketing, et utilisera les supports multicanaux, dont les réseaux sociaux.
- Son volume dépend de l'actualité du marché et de la cible. Sa périodicité doit être respectée. La qualité du ciblage et l'intérêt des contenus sont les clés d'un bon taux de lecture.

► **fiche 41**

Le choix des leviers on line

► **fiche 50**

La stratégie de communication

► **fiche 53**

Les règles de la conception-rédaction

► **fiche 71**

Réussir ses e-mailings

POUR ALLER PLUS LOIN

- J.-L. Martin Lagardette, *Le guide de l'écriture journalistique*, La découverte/Guide, 2009
- V. Fournout, G. Le Friant, J.-M. Hazera, *Emailing, Newsletter, SMS, réseaux sociaux. Guide complet du marketing direct en ligne*, Maxima, 2012

Les annonceurs souhaitent optimiser leurs investissements sur les supports du marketing direct (e-mailing, courrier, téléphone ou newsletter). L'offre accélératrice a vocation à booster les outils marketing pour obtenir le plus grand nombre de retours. Elle utilise pour cela des outils promotionnels, technologiques et multicanaux.

LA PROMOTION DES VENTES

C'est la technique de communication que les experts du marketing direct utilisent en booster. Les mécaniques promotionnelles sont nombreuses, en conquête comme en fidélisation :

- la prime, l'échantillon ;
- le jeu ou le concours ;
- les promos prix, réductions, lots, offres spéciales ;
- l'offre d'essai, le service offert ;
- le partenariat ciblé, l'offre croisée, les parrainages...



CONSEIL

Ce qu'il ne faut pas faire : mentir, bluffer, créer un artifice.

Les promotions historiques de certains acteurs de la VPC, criardes, complexes et manipulatoires sont aujourd'hui montrées du doigt, à raison. La promotion doit représenter un réel avantage et rester cohérente par rapport à votre entreprise et au message principal de votre support, sous peine de le brouiller.

FAÇONNAGE ET TRAITEMENTS SPÉCIFIQUES

On fait appel dorénavant à la communication haptique, qui utilise le toucher ou la sensation (le support lui-même joue un rôle en tant que tel).

Pour cela, on peut jouer sur le papier, qui peut créer des surprises et laisser des traces positives.

Les façonnages et traitements peuvent être variés : une matière, une encre, un élément à monter et

conserver, un pliage, un puzzle, un découpage... Une manière ludique d'impliquer la cible qui contraste avec la virtualisation croissante.

LES BOOSTERS DE TEMPS ET D'ESPACE

Jouer avec le temps, c'est utiliser les événements calendaires « universels » : Noël, le printemps, la saint Valentin, les départs en vacances. Les événements personnalisés client, suivant son cycle de vie, ses habitudes d'achat, sont aussi à privilégier.

Les événements liés à l'entreprise sont également des temps forts à partager : anniversaire, rénovation de point de vente, nouveaux locaux...

L'attrait d'un message est aujourd'hui renforcé par les nouvelles technologies et la synchronisation des envois avec le parcours client. La géolocalisation en mobile marketing permet de capter sur le terrain un client et de l'attirer via une promotion ou un avantage personnalisé vers le point de vente le plus proche de lui.

DES CONTENUS ET ARGUMENTS ADAPTÉS

Avant la transformation, votre contact a peut-être besoin d'en savoir plus, d'être convaincu, rassuré, de consolider son choix. Créer de la préférence est un angle d'attaque qualitatif car constructeur de lien. Nous sommes experts dans nos produits, mais lui ? L'accélérateur peut être alors un guide, mémo, livre blanc, QR-code... Ou un élément utile : grille de calcul, fiche pratique, mode opératoire ... Bref, des arguments pour convaincre.

→ Cas pratique

Géolocalisation et marketing, l'exemple de quelques enseignes :

- le restaurant Hippopotamus du Cnit à La Défense a mené une campagne SMS « 20 % sur l'addition sur présentation de ce message », envoyés aux clients proches d'environ 200 m du restaurant ;
- Franprix propose dans le cadre de son programme relationnel sur son site mobile des bons plans en indiquant l'itinéraire jusqu'au supermarché le plus proche ;
- Leader Price (enseigne de proximité du groupe Casino) joue sur une mécanique similaire : une fois inscrits via Internet au club Leader Plus, les clients fidèles reçoivent des offres promotionnelles géolocalisées.

CONSEIL

Pensez accélération, mais aussi progression ! Les « boosters » trop incitatifs peuvent être contre-productifs suivant l'état de la relation client. Suivant les experts, 80 % des actions de marketing ne se concrétisent pas par une vente en raison de la précipitation avec laquelle l'entreprise a engagé son action.

L'alternative : la *lead nurturing*, un prospect qualifié que l'on va soigner, accompagner de manière pertinente par rapport à l'étape de la relation. Comment faire ? En nourrissant la relation de manière non intrusive. Devenir incontournable, référent, en lui prouvant via des contenus utiles que l'entreprise apporte la réponse à son besoin (e-books, webinars, études, témoignages, FAQ).

L'IMPLICATION ET L'ANCRAGE

Impliquer, c'est rendre acteur, intégrer la marque, le produit dans la vie du client. L'intimité client est un excellent booster et un besoin exprimé par les cibles sur-sollicitées. Le travail du marketeur : effectuer une segmentation fine, aller chercher des critères de motivation personnalisés pour produire un discours unique pour un client unique.

Les leviers participatifs sont également les bienvenus : la co-création, le témoignage, les communautés, l'interview, le vote...

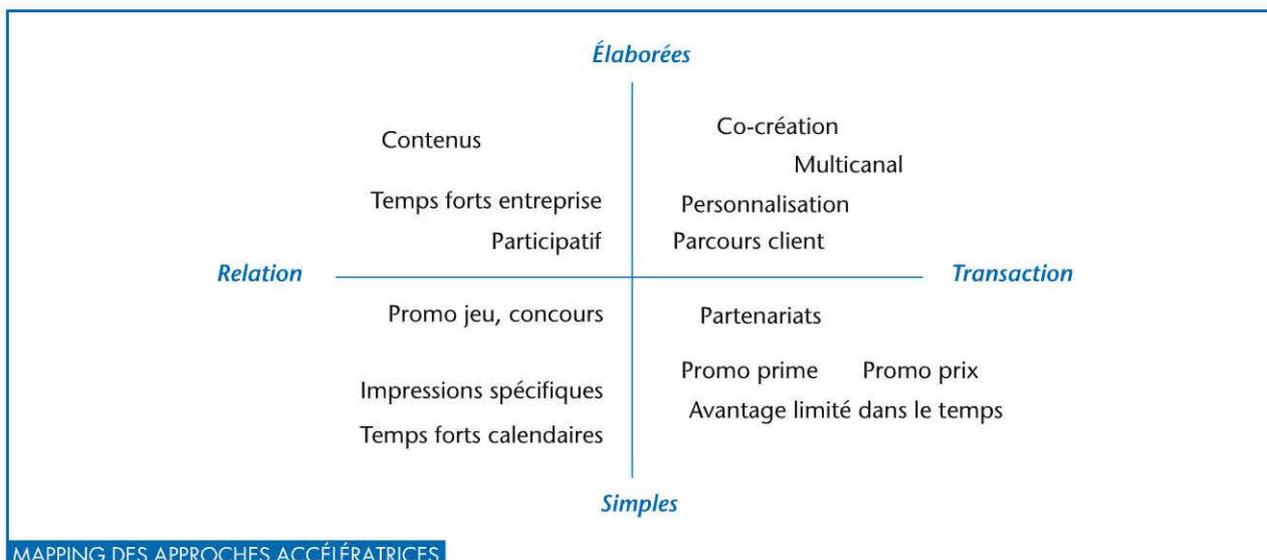
Impliquer, c'est aussi ancrer le message, le faire passer sur le haut de la « pile cerveau », savoir être présent sur une période, par la répétition. Les « repasses » des e-mailings font ce travail. Au premier envoi, ce contact n'a pas ouvert... Mais au second, le message est-il le bienvenu ? Jouer la répétition donc, sans excès, ou changer de support ou de message pour chercher une meilleure adéquation.

LE MULTICANAL ET LES VARIATIONS

Objectif : la bonne occasion de contact, c'est-à-dire la bonne cible, au bon moment, de la bonne manière et dans le cycle relationnel.

L'offre vit et se transforme suivant les médias et supports utilisés. La cible est contactée en toute affinité.

L'alternance des formes de messages représente un excellent accélérateur. Transaction, relation, contenu, partenariat, promo, lancement de produit... la variété renouvelle l'intérêt. Varier les approches, c'est aussi varier les supports, créer des boucles relationnelles vertueuses, entre mailing, e-mailing et téléphone... Le multicanal permet d'augmenter les transformations de 15 à 30 %. C'est aussi proposer au client un retour suivant ses médias préférés pour lui faciliter l'accès à la marque.



POUR RÉSUMER

L'offre accélératrice a pour objectif d'optimiser l'interaction client et d'augmenter la performance de vos supports. Calendrier adapté au parcours client, mécanique promotionnelle ponctuelle, leviers participatifs, façonnage créatif ou choix des médias appropriés... La récompense, la surprise ou l'affinité permettront de créer un attrait supplémentaire, d'émerger pour enrichir la relation.

► fiche 58

Le cycle de vie client

► fiche 67

Scénarisation de la relation client

► fiche 68

La stratégie multicanal

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.post.ch/fr/directpoint
- E. Gless, « Comment fidéliser et conquérir de nouveaux clients grâce à la géolocalisation, *L'Express/L'Entreprise*, 5 avril 2011 (lentreprise.lexpress.fr)
- E. Gless, « Le lead nurturing en trois questions », *L'Express/L'Entreprise*, 23 avril 2013

Dans cette fiche, nous abordons la mesure d'opérations de communication opérationnelles menées à partir de bases de données (mailing adressé, e-mailing, télémarketing). Les objectifs déterminent à quel niveau doivent se situer les indicateurs clés, par exemple, le coût maximum d'acquisition d'un nouveau client, le montant moyen de commande. Les valeurs sont ensuite comparées avec les résultats effectifs pour déterminer les leviers qui ont fonctionné et ceux qui sont à perfectionner. Pour cela, le marketeur identifie, parmi les très nombreux ratios possibles, ceux qui ont du sens dans son activité.

LES LOGIQUES DE COMPARAISON

Citons deux grandes logiques. La première peut être posée en termes de « mener ou ne pas mener l'opération ». On compare alors les résultats avec une population, choisie de manière aléatoire ou identifiable, qui n'a pas été exposée au message, appelée population témoin, ou placebo, ou groupe aveugle.

La seconde logique pose la question en termes d'utilisation des ressources financières : « Si l'argent est investi dans ce projet, combien rapportera-t-il ? ». Nous sommes dans la démarche de retour sur investissement.

QUELQUES TAUX DE PERFORMANCE

Plusieurs taux sont exploitables pour mesurer les performances :

- L'attrition mesure le phénomène de perte de clientèle ou d'abonnés. Le *churn rate* ou taux d'attrition est le ratio entre le nombre de clients perdus et le nombre de clients total mesuré sur une période donnée.
- Exclusivité : consommation moyenne de la marque x par ses clients/consommation toutes marques des clients de x . Le taux d'exclusivité (ou nourriture) rend compte de la notion de part de client.
- Fidélité : part des acheteurs ou clients de la marque en période n étant encore clients ou

acheteurs en $n+1$. Le taux de fidélité traduit la capacité de l'entreprise à fidéliser ses clients.

- Réachat : part des acheteurs d'une marque ou d'un produit qui ont réacheté au moins une fois la marque ou le produit sur la période. Ce taux est particulièrement intéressant pour suivre les effets sur le moyen terme.
- Rétention : exprime la proportion de clients qui reste clients d'une période à l'autre. C'est un indicateur de la fidélité qui permet également de mesurer la rentabilité des actions de recrutement.

LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT

Prenons l'exemple d'un responsable marketing qui a comme objectif de vendre un forfait annuel de maintenance automobile, dont le prix varie entre 150 et 700 €/an. Il cible 10 000 propriétaires de voitures, et les incite à se rendre sur le site Internet pour réaliser une simulation de tarif, à laquelle ils donneront potentiellement suite en passant commande. Examinons les différents indicateurs liés à cette opération dans le tableau de la page suivante.

En synthèse, cette opération présente des résultats exceptionnels. En dépit d'un coût élevé d'acquisition d'un client, le retour sur investissement sort à 166 %. Cela signifie que pour chaque euro investi, l'opération a généré 1,66 €

Mesure des résultats d'une opération mailing de conquête			
Situation	Indicateur	Valeur	Ratio
Cible : 10 000 prospects (A) Coût total de la communication : 15 000 € (B)	Coût du contact :	1,50 €	B/A
460 prospects se connectent et procèdent à une simulation de tarif (C)	Taux de remontées (ou taux de retour)	4,6 %	C/A
	Coût acquisition prospect	32,60 €	B/C
150 personnes passent effectivement commande et souscrivent un contrat annuel (D)	Taux de transformation	33 %	D/C
	Taux de conversion (ou taux de rédemption)	1,5 %	D/A
	Coût acquisition d'un client (G)	100 €	B/D
Les 150 contrats génèrent : – un chiffre d'affaires de 75 000 € (E) – une marge brute de 25 000 € (F) soit une marge brute moyenne de 33 % (H)	Montant moyen par cde	500 €	E/D
	Marge brute moyenne par commande	166 €	F/D
	Retour sur investissement	166 %	F/B
	Point mort	Commande de 300 €	G/H

de marge brute pour l'entreprise en année 1. Les clients qui ont souscrit sont essentiellement des propriétaires d'automobiles, pour lesquelles le forfait de maintenance moyen se situe dans la partie élevée de la fourchette (500 €). Le point mort indique que l'opération est rentable pour toute commande supérieure ou égale à 300 €. Il est envisageable de prolonger le raisonnement en imaginant qu'une proportion de ces clients satisfaits renouvelleront leur contrat l'année suivante, améliorant d'autant le retour sur investissement.

Si le responsable marketing souhaite comparer ces résultats avec l'option qui consiste à ne pas mener d'opération, il aura pris soin de mettre en place un moyen d'identifier les clients qui proviennent de la communication, par exemple par un code promotion ou une page web spécifique.

L'ÉCHELLE DE TEMPS

Prenons le cas de ce marketeur qui a pour objectif de vendre des dosettes de café. Il va mesurer les performances de l'opération en considérant le client sur toute la période où celui-ci est susceptible de commander et non pas seulement en fonction des ventes générées lors de sa première commande. Cette approche, la *lifetime value*, intègre ainsi la valeur générée pendant la durée de vie estimée du client.

Toujours sur la logique de temps, il faut accepter l'idée que, de plus en plus, une action isolée présente des résultats peu probants, alors qu'un ensemble d'actions, sur plusieurs canaux, va atteindre l'objectif. Ainsi la mesure porte sur l'ensemble des actions, simultanées ou étalées dans le temps, pour autant que l'on réussisse à capter un comportement client en multicanal.

LA PERFORMANCE DE L'E-MAILING

Les indicateurs de résultat d'une opération d'e-mailing ne diffèrent pas de l'exemple du mailing postal présenté dans le tableau de la page précédente. Ajoutons que les responsables marketing disposent, en plus, d'informations précieuses délivrées par les tableaux de bord statistiques (*analytics*) pour mieux comprendre les performances d'une opération :

- Taux d'ouverture : part de la population des destinataires qui a ouvert le message.
- Taux de clic : nombre de visiteurs uniques qui ont cliqué sur un lien/nombre d'e-mails aboutis.
- Taux de réactivité : nombre de cliqueurs uniques/nombre d'ouvreurs uniques.
- Taux de désabonnement : nombre de désabonnés/nombre d'e-mails aboutis.
- NPAI : nombre d'e-mails non aboutis/nombre d'e-mails envoyés.

Une étude (Source Experian Marketing Services S2 2012) donne les taux moyens de performance de l'e-mailing :

- Ouvreurs : 20,16 %.
- Cliqueurs : 3,71 %.
- Réactivité : 15,3 %.
- Désabonnés : 0,11 %
- NPAI : 5,46 %.

LA PERFORMANCE DU TÉLÉMARKETING

Les indicateurs clés les plus courants intègrent les logiques de quantités d'appels, de concrétisation, de temps passé, de volant d'affaires généré, de budget. Exemples :

- Le taux de couverture de la cible potentielle.
- Le nombre d'appels émis/aboutis/argumentés/concrétisés.
- Le nombre d'entretiens pour une vente.
- La durée moyenne d'un entretien.
- Nombre de nouveaux clients/de renouvellements de commandes/de reconquêtes.
- Volumes/CA/marge brute/valeur moyenne d'une commande/impact sur le prix.
- Coût de l'entretien argumenté/de la demande de renseignements/de la prise de rendez-vous/de la prise de commande .
- Taux de qualification, si objectif d'enrichissement de la base de données.



POUR RÉSUMER

Mesurer l'impact d'une action marketing permet d'évaluer la contribution de l'action à la création de valeur pour l'entreprise. Le responsable marketing a autant à apprendre des succès que des échecs. Une vision attentive des résultats de chaque campagne le conduit à en déduire les facteurs clés de succès, dans une démarche d'amélioration continue.

► fiche 28

Les KPI et les tableaux de bord

► fiche 71

Réussir ses e-mailings

POUR ALLER PLUS LOIN

T. Libaert, A. de Marco, *Les tableaux de bord de la communication*, Dunod, 2006

Module 9

SYNERGIE MARKETING-VENTES

Les occasions de travail entre les équipes marketing et les équipes des ventes sont nombreuses. En effet, les deux équipes s'associent lors de nombreux événements liés à la vie de l'entreprise. Par exemple : les réunions ventes-marketing (au siège ou en régions), l'accompagnement des responsables marketing sur le terrain pour rencontrer les clients, la conception de propositions commerciales et devis, mais aussi la préparation du plan marketing annuel, avec notamment le partage d'informations sur la concurrence et sur le portefeuille clients.

Les outils d'aide à la vente sont souvent conçus et développés par les marketeurs. Si le responsable marketing souhaite que ces outils soient régulièrement utilisés, il les réalise alors en collaboration avec les vendeurs. Ces supports, tels que les argumentaires, les fiches produits ou le book marketing-ventes permettent la création de contacts commerciaux et facilitent la négociation. Ils sont souvent très élaborés car ils représentent la vitrine de l'entreprise et ont donc pour objectif de renvoyer une image positive à la cible contactée.

Fiche 75	Les moments clés de la synergie marketing-ventes	283
Fiche 76	L'argumentaire de vente	287
Fiche 77	La fiche produit	291
Fiche 78	Le book marketing-ventes	294
Fiche 79	La proposition commerciale	297
Fiche 80	La réunion marketing-ventes	300
Fiche 81	L'accompagnement terrain	303

Le marketing fait partie des fonctions les plus exposées en interne, c'est-à-dire qu'il est amené à collaborer avec un grand nombre de services : finances, production, logistique, relation client, commercial, juridique, recherche et innovation, qualité, achats... Parmi tous ces interlocuteurs, les ventes figurent en haut de liste, avec un impératif de synergie au service de la réussite commerciale.

**DONNER DU SENS
À L'ORIENTATION STRATÉGIQUE**

La démarche marketing intègre le diagnostic, synthétisé par le SWOT (analyse des opportunités et menaces, forces et faiblesses), puis la définition de la stratégie avant d'aborder le marketing mix.

La contribution des commerciaux à cette démarche marketing s'effectue en amont, au moment de la réalisation du diagnostic, qu'ils alimentent en fournissant des informations issues du terrain. En effet, et notamment dans les contextes B to B moins transparents que la grande consommation, ils sont au cœur de l'analyse externe et peuvent fournir, grâce à la veille, des axes de réflexion sur les attentes des clients, les offres et actions de la concurrence, la

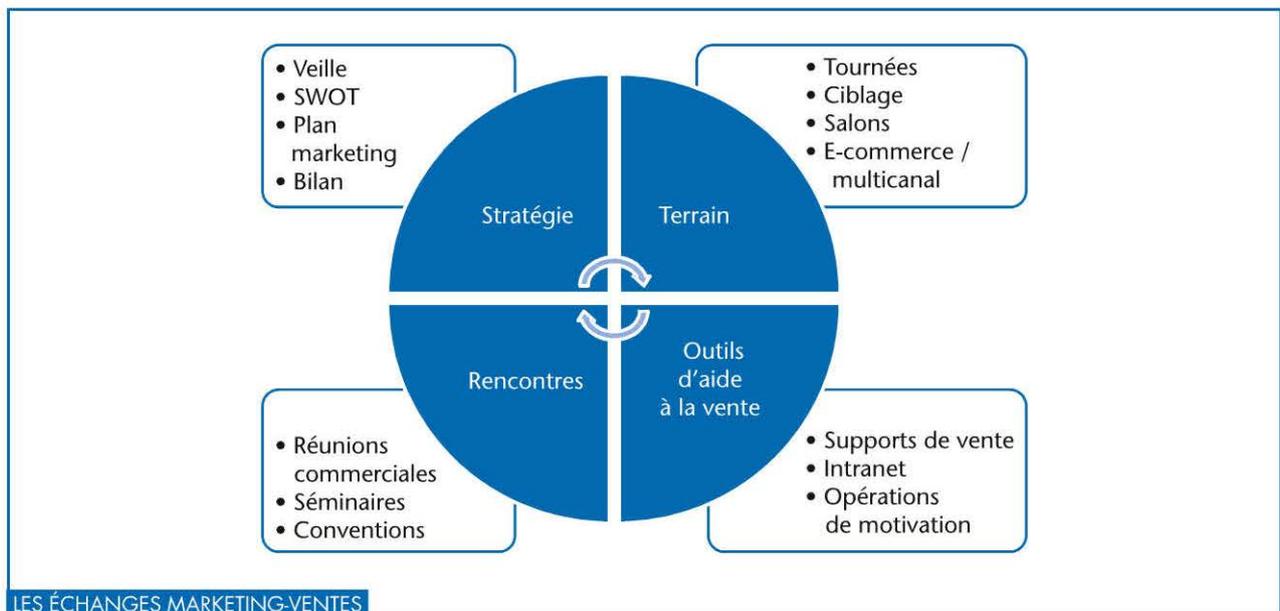
concrétisation sur le terrain des grandes influences externes.



CONSEIL

Les remontées du terrain ne sont pas un exercice naturel. Voici quelques conseils pour les favoriser :

- Obtenez l'aval de la direction commerciale, et une définition claire de cette mission.
- Communiquez sur vos axes de veille (sujets, informations recherchées).
- Incitez au retour d'information par des formulaires faciles à compléter, une adresse mail et un espace sur l'intranet dédiés.
- Instaurer un « réseau de capteurs » en spécialisant certains contributeurs sur des axes précis.
- Faites de la veille un sujet vivant, en publiant régulièrement une synthèse.
- Valorisez les contributeurs.



Une fois le SWOT réalisé par le marketing, il est utile de le mettre à l'épreuve dans le cadre d'une concertation avec les commerciaux, au niveau jugé opportun, soit auprès de la direction élargie aux managers régionaux, soit auprès d'un plus large public. La vision partagée du diagnostic à un instant *t*, et des enjeux qui en découlent, favorise l'adhésion à la stratégie.

Lorsque le plan marketing est finalisé et approuvé, il est partagé avec tous les acteurs internes impliqués. Il est recommandé d'en dresser une version synthétique à destination de l'intégralité de la force de vente, souvent présentée dans le cadre d'une réunion annuelle. Partager le plan marketing donne du sens aux grands mots d'ordre qui sont impulsés auprès des commerciaux.

Pour boucler le cycle, les bilans sont partagés. Repartant du diagnostic initial, des objectifs, de la stratégie adoptée et des plans d'action mis en œuvre, ils font le point sur les résultats obtenus par rapport à ce qui était attendu. Si les résultats ne sont pas en adéquation, ils permettent d'en comprendre les raisons et d'annoncer les actions correctrices à mettre en œuvre. Si les résultats sont atteints, le bilan fournit l'occasion d'un moment de succès partagé, dont chacun peut mesurer sa contribution.

VIVRE ENSEMBLE SUR LE TERRAIN

La synergie se concrétise lors des tournées accompagnées, mais également lors de l'organisation de salons et événements professionnels. Lorsque l'objectif prioritaire de ceux-ci est de développer le volant d'affaires, la décision de participer est le plus souvent partagée dans le cadre du plan marketing opérationnel. Outre les discussions portant sur les messages prioritaires, la collaboration assure une parfaite organisation, la création de trafic ciblé sur le stand, l'anima-

tion des invités et une présence commerciale équilibrée pendant l'événement.

Dans le cadre du développement de nouvelles offres, les marketeurs définissent leur segmentation et leur ciblage. Au moment du lancement, ce ciblage se concrétise par une définition précise transmise aux commerciaux, voire par des fichiers qualifiés ou des remontées de communications directes telles que mailings ou e-mailings. En ce sens, les marketeurs apportent un appui concret aux commerciaux en leur désignant de manière précise les prospects les plus pertinents vers lesquels s'orienter.

Un dernier point de travail en commun porte sur le multicanal. La multiplication des canaux d'accès vers le client a considérablement complexifié la situation.

Lorsque l'entreprise ne travaille que par les canaux traditionnels (vente directe et/ou distribution), nous assistons à un simple passage de relais entre marketing et commercial, où chacun a des attributions clairement définies.

À l'opposé, lorsque l'entreprise utilise des canaux tels qu'Internet, des plateaux téléphoniques, des offres conjointes avec des partenaires, où le client devient omnicanal, il est capital de s'entendre et de définir les règles de la collaboration : comment s'organiser et se coordonner, qui intervient, à qui « appartient » le client, comment se redessinent les modèles de rémunération variable. Cette réflexion conjointe est indispensable si l'on veut éviter toute rivalité préjudiciable au développement des ventes et au service rendu aux clients.

PROCURER LE SUPPORT DE VENTE

Le soutien aux commerciaux se manifeste par les actions de communication. Celles-ci poursuivent des objectifs différents :

- Promouvoir l'image de marque et accroître la notoriété, par exemple par des campagnes publicitaires online et offline.
- Conquérir et fidéliser les clients et prospects prioritaires, par exemple par des actions de marketing direct.
- Favoriser la concrétisation de ventes à très court terme, par exemple par des actions promotionnelles.
- Développer les outils qui faciliteront l'acte de vente (argumentaire de vente, fiche produit, book marketing-ventes, proposition commerciale).

En fonction des messages à faire passer, le marketeur pourra en outre proposer aux commerciaux de réaliser des comparatifs concurrence, des fiches « business case » qui décrivent des expériences réussies, des témoignages clients, des présentations, des démonstrations et portes ouvertes, de lui fournir goodies et échantillons.

Nombre d'entreprises équipent leurs commerciaux de tablettes. Il s'agit souvent d'un développement mené par trois expertises : les ventes, le marketing et les développeurs informatiques.

Les premiers déploiements font apparaître une nette amélioration de l'efficacité commerciale, notamment réduction de la durée de visite, efficacité accrue de la présentation de l'offre.

L'efficacité se constate également au niveau global :

- la création et diffusion accélérée des supports de vente ;
- la flexibilité et réactivité des modifications en temps réel des données (prix, média, ajout de nouveaux produits) ;

- les économies générées par la digitalisation des supports papier (impression, distribution, stockage).

SE RENCONTRER ET S'ESTIMER

Les réunions marketing-ventes, les séminaires, les conventions, les réunions de lancement sont autant d'occasions de collaborer entre marketing et ventes. Les sujets ne manquent pas : stratégie, opérationnel, aides à la vente. Il faudrait ajouter un objectif de plus : celui de bien se connaître, d'appréhender les enjeux de part et d'autre, de se comprendre, de parler le même langage, avec le même vocabulaire. Même si les nouvelles technologies multiplient de manière exponentielle la quantité des communications, elles ne supplantent pas un bon moment de détente et d'échanges en face à face, dans un environnement informel. Autrement dit, la vocation des différentes formes de rencontre est à la fois d'activer les pôles de la synergie entre marketing et ventes, naturellement, et en même temps de favoriser que tous se rencontrent, travaillent ensemble et s'estiment.



POUR RÉSUMER

La synergie marketing-ventes se concrétise sur quatre sujets. La stratégie, avec un travail en commun sur le diagnostic SWOT et la présentation des plans d'actions et des bilans. L'opérationnel, sur le terrain lors de tournées accompagnées, d'événements professionnels ou sur le multicanal. Les aides à la vente, par la fourniture d'outils facilitant l'acte de vente. Enfin, lors des diverses formes de réunions pour instaurer un dialogue constructif marketing et ventes, au service du développement commercial.

► **fiche 2**

L'analyse SWOT

► **fiche 76**

L'argumentaire de vente

► **fiche 77**

La fiche produit

► **fiche 78**

Le book marketing-ventes

► **fiche 79**

La proposition commerciale

► **fiche 80**

La réunion marketing-ventes

POUR ALLER PLUS LOIN

G. Bonnafoux, C. Billon, *L'essentiel du plan marketing opérationnel*, Eyrolles, 2013

L'argumentaire est un document réalisé à l'intention des commerciaux, qu'ils utilisent avec l'objectif de convaincre leurs clients ou prospects de souscrire à leur recommandation. Ce document est particulièrement délicat à réaliser, car il requiert à la fois une connaissance approfondie de l'offre, une vision marketing, et une excellente appréhension des attentes des clients, assorties d'une vision terrain. Il se construit en six étapes.

DRESSER LA BANQUE DES ARGUMENTS

Un argument est constitué de trois éléments APB (avantage, preuve, bénéfice), qui découlent logiquement les uns des autres : l'avantage est une supériorité procurée au client, la preuve est par exemple une caractéristique technique, mesurée, qui prouve que l'avantage est légitime, et le bénéfice est le bienfait que le client en retire. Ce que le client achète, c'est le bénéfice. Donc l'argumentaire doit se concentrer sur la formulation du bénéfice. Lorsque la démarche est difficile à réaliser, nous pouvons partir de la preuve, en mettant à plat les caractéristiques techniques, et pour chacune d'entre elles,

questionner l'avantage qu'elle procure, et en quoi cela constitue un bienfait pour le client.

Dans certains cas, APB est reformulé en CAP (caractéristique, avantage, preuve) ou en CAB (caractéristique, avantage, bénéfice).

ENRICHIR AVEC LA MÉTHODE REPERES

REPERES dresse l'inventaire des sept registres potentiels d'attente, tels qu'ils sont présentés dans le tableau de la page suivante. Il s'agit d'un panorama complet, chaque client n'étant, dans un contexte donné, pas sensible simultanément aux sept registres. Quel que soit l'interlocuteur à convaincre (utilisateur final, distributeur, acheteur, décideur), ces registres assurent que l'on active toutes les réponses possibles.



Cas pratique

Prenons l'exemple d'un jus de fruits.

- Avantage : naturel.
 - Preuve : 100 % pur fruit, sans aucun produit ajouté.
 - Bénéfice : de l'énergie pour toute la journée, une santé préservée.
- Autre exemple, une photocopieuse financée par des mensualités forfaitaires.
- Avantage : vous connaissez dès la signature du contrat le coût des photocopies dans votre entreprise.
 - Preuve : la mensualité inclut la location, les consommables, l'entretien et le dépannage.
 - Bénéfice : vous maîtrisez complètement votre budget, vous ne risquez aucune mauvaise surprise.



Cas pratique

Dans sa campagne de communication, un imprimeur en ligne utilise clairement la méthode APB pour promouvoir sa valeur ajoutée. Si l'on devait décomposer son message, il s'organiserait ainsi :

- Avantage : pour vos cartes de visite, vous bénéficiez de modèles très créatifs
- Preuve : nous mettons à votre disposition des dizaines de styles, parmi lesquels vous choisissez celui qui vous correspond.
- Bénéfice : vous êtes une toute petite structure, et vous avez accès à des objets marketing avec un design digne d'une grande entreprise.

Le modèle REPERES (innovation Cegos©)

Motivations		Caractéristiques principales
R	Reconnaissance	Être reconnu et respecté, être valorisé, être visible...
E	Ethique	Être conforme à ses valeurs, être citoyen, consommateur respectueux ou équitable...
P	Prix	Faire une affaire, un bon placement, avoir un bon retour sur investissement...
E	Emotion	Être sensible à la relation humaine, à l'esthétique...
R	Renouveau	Chercher la nouveauté, le renouvellement, le futur dès aujourd'hui...
E	Efficacité	Rechercher l'utilité, la facilité ou le confort d'utilisation, fonctionnel
S	Sécurité	Avoir des garanties solides, durabilité, certification...

- **Reconnaissance.** Le marketeur va par exemple capitaliser sur la marque forte de son produit/service, si l'image de marque est pressentie importante. Il peut mettre en avant une relation de proximité avec le client afin de le valoriser, la finalité étant qu'il se sente privilégié.
- **Éthique.** Bon nombre de personnes sont réceptives à des valeurs citoyennes, qu'elles soient environnementales, sociales ou durables. Le marketeur valorisera sa charte éthique, son commerce qui profite à tous, les faibles taux d'émission de ses produits ou de ses usines, ses efforts pour une utilisation réduite des ressources naturelles.
- **Prix.** Il est peu fréquent que nous puissions parler d'un prix plus bas que la concurrence. Ce qu'il est important de faire passer, c'est que le produit constitue une bonne alternative en matière budgétaire. Sont abordés la durée de vie du produit, la valeur d'usage, le faible taux de maintenance, la valeur de revente, le taux de rentabilité.
- **Émotion.** De nombreux acheteurs sont sensibles à la relation avec le vendeur, mais aussi à l'aspect esthétique du produit. L'émotion

fait partie intégrante du processus d'achat. Dans ce cadre, le marketeur émet des messages sensoriels, ou centrés sur l'expérience d'achat. Les émotions sont bien entendu positives : le plaisir, la joie, la fierté, le bien-être, la sérénité.

- **Renouveau.** Le registre fait appel à une attente d'innovation, voire d'avant-gardisme. Le marketeur communique sur les caractéristiques inédites et originales de son produit. La nouveauté n'est pas forcément liée à une technologie évoluée, elle peut porter sur l'emballage ou sur les services associés.
- **Efficacité.** La motivation d'achat est directement liée à la performance, à la praticité, à la facilité ou au confort d'utilisation du produit/service. Il s'agit pour le marketeur de convaincre grâce à des arguments qui vont répondre à ces différentes attentes.
- **Sécurité.** Le prospect ou client attend d'être rassuré grâce à des garanties solides, il souhaite un produit/service qui dure dans le temps. Le message doit lister toutes les certifications afférentes au produit. Dans ce cadre, l'image de marque est aussi primordiale, car elle satisfait ce besoin de sûreté.

→ Cas pratique

Prenons un exemple d'argument portant sur une voiture hybride, avec une moindre consommation de carburant. Cet avantage peut être formulé sur le registre prix (pour vous, c'est l'assurance de maîtriser votre budget plein après plein). Ou sur le registre éthique (vous faites partie de ceux qui préservent les ressources naturelles, qui polluent peu). Ou sur le registre reconnaissance (la voiture que vous conduisez démontre que vous êtes dans la tendance). Ou sur le registre renouveau (vous faites partie des 5 % de conducteurs innovants).

VALIDER AVEC LE PRODUIT GLOBAL

Le concept du produit global introduit la notion des trois niveaux de l'offre :

- Les caractéristiques techniques. Si l'on parle d'un lave-linge, il s'agit de sa capacité, ses dimensions, couleur, puissance d'essorage, niveau sonore, etc.
- Le produit média. La marque du lave-linge, sa durabilité, sa valeur d'usage, son design, son style, sa contribution environnementale par la moindre consommation électrique, etc.
- Les services associés. Il peut s'agir de livraison, d'installation, de hotline, de mode d'emploi, de financement, de garantie, de dépannage rapide.

Concrètement, le marketeur dressera la liste de tous les attributs de son produit, répartis sur les trois niveaux de l'offre, et la mettra en regard avec la liste des arguments APB triés sur les sept registres REPERES. Cette phase le rassurera sur le fait qu'il a réalisé une banque d'arguments exhaustive.

HIÉRARCHISER LES ARGUMENTS

Il vous faut désormais hiérarchiser les arguments que vous allez mettre en avant. Pour ce faire, vous allez trier les arguments dans un tableau à l'aide du modèle ci-dessous.

Dans la case A, vous disposez des points sur lesquels vous pouvez capitaliser pour convaincre. En B, vous valorisez votre différenciation. La case C est reléguée à la suite (s'il existe des arguments en A et/ou B), car elle ne permet pas de valoriser un axe de différenciation par rapport à la concurrence. Oublions la case D, dont les arguments sont les plus faibles (à la fois sur une attente secondaire et pouvant être revendiqués par les concurrents).

STRUCTURER L'ARGUMENTATION

Il peut être intéressant d'adapter la technique de l'entonnoir (du plus large au plus précis). Par exemple : le marché → la marque → le nouveau produit → les actions de lancement pour booster les ventes. À chaque argument correspondra un bloc paragraphe d'argumentation.

	Arguments portant sur	
	Une attente forte des clients	Une attente secondaire des clients
Arguments exclusifs à la marque	A	B
Arguments pouvant être revendiqués par les concurrents	C	D

Bien entendu, si les commerciaux travaillent sur une technique de vente précise, l'argumentaire en suivra le déroulé.

DÉFINIR LE FORMAT ET VALIDER

Le bon format, c'est celui qui sera effectivement utilisé par les commerciaux. Il est important de vérifier avec eux que le contenu leur convient, que le vocabulaire utilisé correspond bien aux mots qu'ils utilisent avec leur client ou prospect, et qu'ils se sentent à l'aise avec l'argumentation. La mise à l'épreuve du document peut donner lieu à une tournée terrain.

Le format est éminemment lié au contexte de l'entretien commercial. Un commercial qui dispose de quelques minutes optera pour un format A4 ou A5 recto-verso, voire pour une page sur sa tablette. Celui qui dispose de davantage de temps et d'attention pourra utiliser son PC qui sera chargé avec d'élégantes

présentations PowerPoint ou Prezi, voire d'un module animé et interactif, de vidéos de démonstrations ou de témoignages clients. L'imagination est au pouvoir.



POUR RÉSUMER

Réaliser un argumentaire relève d'un exercice à la fois marketing et vente, où la méthode est importante. Il ne suffit pas d'appréhender la richesse de l'offre, la connaissance du client et de ses attentes est capitale, car le client n'achète ni un avantage, ni des caractéristiques, il achète un bénéfice. La réalisation suit un parcours en 6 étapes : dresser la banque des arguments avec APB (avantage, preuve, bénéfice), puis avec REPERES, valider avec le concept du produit global, hiérarchiser, structurer puis définir le format avant de valider.

► **fiche 75**

Les moments clés de la synergie marketing-ventes

► **fiche 77**

La fiche produit

► **fiche 78**

Le book marketing-ventes

► **fiche 81**

L'accompagnement terrain

La fiche produit est un document commercial mettant en avant les caractéristiques principales du produit et les services éventuellement associés. Elle permet à l'acheteur de saisir en un coup d'œil la présentation du produit. Selon qu'elle est formalisée sur un support print ou web, son contenu et sa forme changent.

RÉDIGER UNE FICHE PRODUIT PRINT

Elle est souvent présentée sous un format A4, dans un grammage assez qualitatif et s'appuie sur la charte graphique de l'entreprise ou de la marque concernée.

Un exemple type d'une fiche produit est présenté ci-dessous.

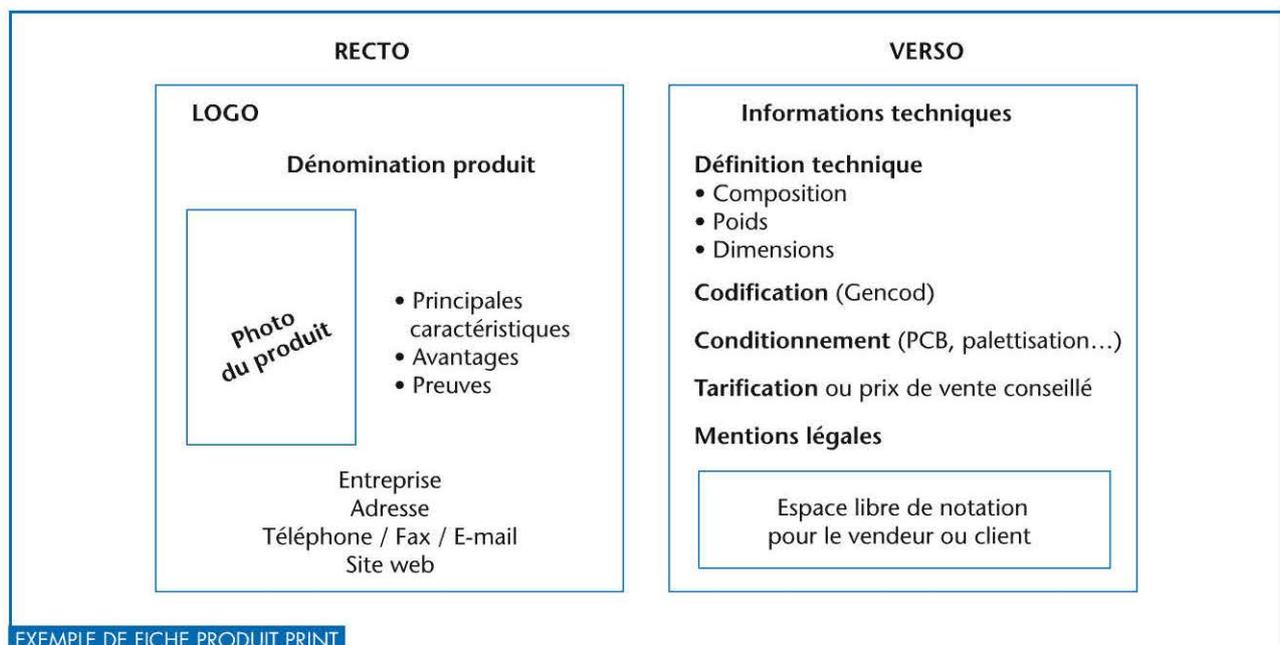
Les informations les plus attractives sont au recto. Elles ont pour objectif de séduire le client en annonçant des bénéfices produit forts, crédibilisés par des preuves (chiffres clés, labels, témoignages, retombées médias). Le produit est également mis en avant par une photo haute définition, idéalement exposé en situation d'utilisation. Au verso, se trouvent les informations techniques et logistiques.

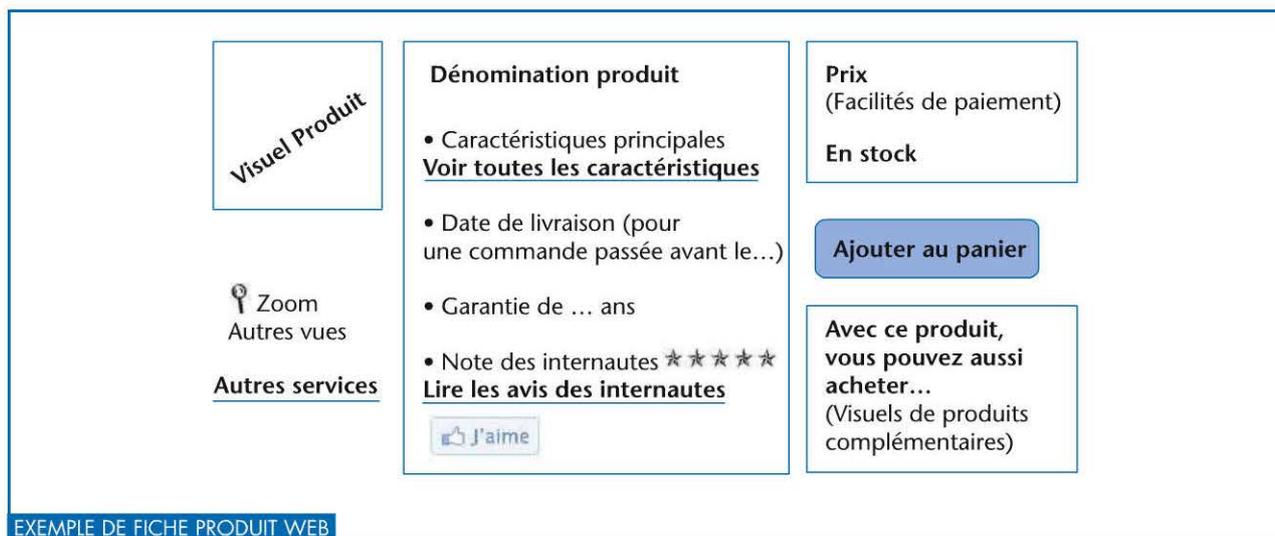
RÉUSSIR UNE FICHE PRODUIT WEB

Les possibilités de contenu sont beaucoup plus vastes que sur un support papier, car il n'existe pas de limitation de place. Le marketeur facilite le parcours de navigation en proposant une vue synthétique avec le même agencement et la même charte graphique pour toutes les gammes de produits.

Quand l'internaute clique sur un produit, la page qui s'affiche contient en général les informations suivantes : dénomination, photo, court descriptif, prix, date de livraison, services associés, propositions de produits complémentaires, avis des internautes.

Une illustration de fiche produit sur un site marchand est présentée à la page suivante.





Le visuel produit

Il est conseillé d'avoir une photo la plus grande possible afin que la visibilité soit forte pour l'internaute. Celui-ci doit avoir la possibilité de zoomer, mais aussi de voir le produit en 360°, ou avec un autre coloris. De plus en plus de sites proposent aussi des vidéos qui présentent les produits en situation d'utilisation.

L'offre produit

En plus des points principaux mis en avant, le client a souvent la possibilité de cliquer sur un onglet « Voir toutes les caractéristiques ». Cela permet ainsi au fabricant d'être transparent et exhaustif vis-à-vis du client.

Le prix

L'offre prix est en général fortement mise en valeur (grands caractères, en gras, souvent en rouge) afin de renseigner immédiatement l'acheteur. Dans cet onglet, on peut y trouver les facilités de paiement (crédit, paiement en 10 fois sans frais).



CONSEIL

Pensez à mettre en avant des offres de cross-selling (vente croisée ou offre de produits complémentaires du produit susceptible d'être acheté). Vous pouvez proposer soit un pack promotionnel dans lequel l'internaute retrouve son produit avec des accessoires pour un prix avantageux, soit des produits complémentaires (une housse pour un PC portable, par exemple).



Cas pratique

Les fiches produit du site de vente en ligne materiel.net (informatique et multimédia) sont réputées pour leur clarté et la qualité de leurs explications. À côté de la photo, plusieurs pictogrammes permettent à l'internaute d'identifier rapidement les caractéristiques principales du produit. En bas à droite, le logo de la marque renvoie à tous les produits disponibles sur le site. Enfin, les informations détaillées du produit sont rédigées comme un argumentaire de vente avec des blocs paragraphes. Chaque bloc énonce les avantages et les preuves attestant de la fiabilité du produit.

La disponibilité

Le site marchand indique au client si le produit est en stock. Dans le cas où il ne l'est pas, la date de disponibilité est affichée. Autre solution, l'etailer (site web marchand) peut renvoyer l'internaute sur un site affilié qui lui permettra d'effectuer son achat.

Les avis clients

Les options « Notes et avis des internautes » ont pour objectif de rassurer et d'influencer favorablement le client par rapport à cet éventuel achat. Elles sont très prisées par les futurs acheteurs, mais peuvent être risquées pour l'entreprise si une ou plusieurs opinions défavorables sont présentes.

Le bouton « Ajouter au panier »

Au-delà de la facilitation du parcours de navigation, il s'agit de déclencher immédiatement l'acte d'achat. L'internaute doit aussi pouvoir consulter son panier à tout moment en visualisant les produits achetés et revenir en un seul clic à la fiche produit.

Les autres services proposés

Ils peuvent inclure une assistance téléphonique, un SAV premium, une extension de garantie, les modalités d'échange, de remboursement ou de livraison, la carte de fidélité, les relais sur les réseaux sociaux...



POUR RÉSUMER

- La fiche produit est un outil commercial dont l'objectif est de valoriser un produit ou un service particulier. Elle existe en format print ou web.
- Sur un support papier, elle met en valeur le produit et ses bénéfices ainsi que des informations techniques et logistiques.
- Une fiche web a un espace d'expression beaucoup plus vaste : vue du produit en 360°, informations exhaustives, proposition de produits complémentaires et de services associés. Les avis clients, le prix, les délais de mise à disposition et le bouton « panier » facilitent le parcours de navigation et déclenchent l'acte d'achat.

► fiche 43

L'ergonomie d'un site web

► fiche 76

L'argumentaire de vente

► fiche 78

Le book marketing-ventes

POUR ALLER PLUS LOIN

P. Belorgey, S. Mercier, *La boîte à outils du commercial*, Dunod, 2013

Le book marketing-vente est la « bible » du commercial : il contient toutes les informations dont la force de vente a besoin dans sa démarche commerciale. Conjointement créé par les équipes marketing et commerciales, c'est un outil de formation et d'intégration.

QUE CONTIENT-IL ?

Le book marketing-ventes est souvent organisé avec la méthode de l'entonnoir, c'est-à-dire du général au particulier : du marché aux actions marketing de l'entreprise.

La revue de marché

Les clients sont en général friands d'informations sur leur marché, dont ils ne disposent pas toujours.

La revue de marché présente les chiffres clés en valeur et volumes pour le total marché et par segments (avec les évolutions les plus significatives), le nombre d'intervenants avec leurs parts de marché (volumes, valeur et évolutions vs n-1), et la position de l'entreprise sur ce marché (faits marquants, progressions, focus sur un lancement de produit).

Il est important de former les vendeurs à la compréhension et à la manipulation de ces chiffres.

Les informations sur l'entreprise

Elles présentent l'entreprise, ses gammes de produits, et les produits dans le détail.

- Les données sur l'entreprise : son histoire, ses domaines d'activité, son chiffre d'affaires, son organisation, sa stratégie marketing et commerciale à court et moyen terme.
- Les gammes de produits : en général, ces gammes sont le miroir de la segmentation de marché. Elles annoncent d'ores et déjà des arguments forts spécifiques à la gamme.
- Les produits : les fiches techniques ou fiches produits apportent une argumentation plus

spécifique. Les argumentaires sur les produits stratégiques sont également proposés (avec des comparaisons par rapport à la concurrence, et le traitement des éventuelles objections).

Le plan promotionnel annuel

C'est un outil de visualisation des offres promotionnelles disponibles par gamme et par typologie de clients déclinées dans le temps. Le commercial a alors les informations clés en main pour dynamiser son chiffre d'affaires. Un exemple de plan promotionnel annuel est présenté ci-contre.

Dans cette partie du book de ventes, on met aussi à disposition des fiches spécifiques sur des produits promotionnels et on peut y joindre des visuels de PLV.

Le plan média

Le marketeur fournit le planning des actions de communication sur l'année à venir. Cela permet au commercial de montrer à son client le soutien médiatique sur les gammes de produits. Ce plan média a pour vocation de prouver au client toute la dynamique de l'entreprise et de le rassurer. Un exemple de plan média est présenté ci-contre.

Les autres outils

On insère dans ce book les tarifs, les conditions générales de vente, les plans de vente mais aussi toutes les preuves témoignant de la performance de l'entreprise : les labels ou certifications obtenus, les références clients, ou encore les retombées médias.

Plan promotionnel annuel												
Produits promotionnés	Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Gamme A												
Produit A1												
25 % gratuit												
1 € de remise												
Produit A2												
Échantillons												
100 % remboursé												
Gamme B												
Produit B1												
Cadeau												
10 % gratuit												
Produit B2												
Jeu par tirage au sort												

Plan média												
Plan média	Jan.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Gamme A												
Produit A1												
Radio												
Site Internet dédié												
Produit A2												
Pub TV												
Annonce presse												
Gamme B												
Produit B1												
Bannières pub												
Produit B2												
Soirée événementielle												

COMMENT LE FAIRE VIVRE ?

Pour qu'il soit utilisé par les commerciaux, il est nécessaire de construire ce book avec eux.



CONSEIL

Choisissez un ou deux vendeurs au sein de l'équipe de vente pour créer cet outil, cela permet de bien identifier leurs attentes en termes de contenu et de forme. Réalisez quelques prototypes du book pour qu'il soit testé sur le terrain. Enfin, effectuez les ajustements nécessaires et déployez-le à toute la force de vente.

On doit aussi choisir sous quel format le proposer. Traditionnellement, il peut s'agir d'un grand classeur à feuillets amovibles. De plus en plus d'entreprises dématérialisent cet outil sur Intranet ou sur un dispositif mobile (tablette numérique par exemple). Dans l'univers des produits de grande consommation, les vendeurs sont de plus en plus équipés de tablettes numériques. La tablette leur permet de saisir des informations sur les rayons des points de vente visités (présence effective des produits, prix pratiqués, exposition linéaire, mises en avant des marques et de la concurrence). Les vendeurs utilisent aussi cet outil comme book marketing-ventes lors de rendez-vous commerciaux avec les chefs de rayon des magasins. Ils peuvent en effet présenter des informations dématérialisées telles que la revue de marché, des fiches produits, des

vidéos (films publicitaires, témoignages de clients...). Pratique et interactive, la tablette capte l'attention du client. De plus elle facilite les échanges d'informations, le vendeur pouvant être réactif et envoyer en simultané de l'information par e-mail au responsable de rayon.

Enfin, il faut actualiser régulièrement le book. À quelle fréquence ? Une fois par mois, environ, sauf actualité de dernière minute. L'actualisation peut consister à enrichir une fiche produit ou un argumentaire. Elle peut aussi concerner le remplacement de documents par d'autres :

- nouvelle fiche promotionnelle d'un produit, car arrêt de la précédente promotion ;
- mise à disposition de la nouvelle revue de marché en début d'année.



POUR RÉSUMER

Le book marketing-ventes est un outil complet utilisé quotidiennement par les commerciaux qui les aide à réussir leurs négociations. Il est composé de différentes rubriques telles que : la revue de marché, la présentation de l'entreprise et de ses gammes de produits, les plans promotionnels et médias de l'année en cours, mais aussi les conditions tarifaires, les témoignages de clients ou de médias... Pour le rendre performant, il est conseillé de le construire conjointement avec les équipes des ventes, de choisir le format approprié et enfin de l'actualiser régulièrement.

► fiche 75

Les moments clés de la synergie marketing-ventes

► fiche 76

L'argumentaire de vente

► fiche 77

La fiche produit

► fiche 80

La réunion marketing-ventes

POUR ALLER PLUS LOIN

Blog CEGOS : www.management-commercial.fr

Cette reformulation écrite des besoins clients est un outil essentiel dans le cycle de vente. La mutualisation des compétences entre les équipes vente et marketing prend tout son sens dans l'élaboration d'une proposition commerciale, terrain historique des vendeurs.

UN DOCUMENT D'AIDE À LA DÉCISION

L'engagement écrit reste un critère discriminant entre fournisseurs de même niveau. Les propositions sont souvent jugées peu différenciatrices, imprécises. La formalisation est un exercice complexe pour les profils commerciaux plus à l'aise à l'oral. Pourtant, à offre quasi identique, il faut trouver des éléments de différenciation qui aident à la décision.

La proposition commerciale est une analyse de besoin, une argumentation-solution, un engagement maîtrisé, un dispositif crédible, rassurant, performant et des valeurs en action.

Une proposition commerciale peut être spontanée, découler d'entretiens, après identification d'un besoin. Elle peut faire suite à un appel d'offres, une consultation client. Dans ce cas, il faut s'assurer que la demande est réelle, fondée et qu'elle comporte un cahier des charges exhaustif.

UNE PRÉPARATION EN PROFONDEUR

C'est lors des entretiens commerciaux que se construit la proposition, à force d'écoute, d'historique relationnel, le vendeur finit par « digérer » et incarner le besoin client. Il est l'élément clé de la construction.

Le document est d'autant plus riche et percutant que le rédacteur se pose toutes les bonnes questions. La connaissance du marché, la rigueur et la cohérence marketing, autant que la connaissance du client viendront soutenir cette connaissance individuelle.

Le support prendra naissance dans l'étude approfondie de votre sujet, celui du client.

Voici une liste non exhaustive de questions permettant d'appréhender les éléments utiles à l'élaboration de la proposition :

- Qui est le client, l'entreprise, son ADN ?
- Quel est son marché (SWOT), son état ?
- Quel est son besoin, sa problématique ?
- Quel est l'enjeu, le résultat escompté ?
- Quelles solutions pouvons-nous proposer ?
- En quoi cette solution est-elle unique ?
- Quels arguments et preuves pour convaincre ?
- Quelles sont nos préconisations, nos moyens ?
- Qui est mon interlocuteur, le décideur, comment fonctionne-t-il ?

UNE ORIENTATION CLIENT OBLIGATOIRE

La mission de « création de valeur » du marketing se met en action dans cette collaboration. Sur la plupart des marchés, les clients n'attendent plus le meilleur tarif, mais la meilleure réponse à leur besoin, de l'affinité, de la personnalisation et de l'incarnation. Faire la différence, c'est savoir prouver notre unicité, notre différence, notre compétence distincte face à ce besoin. Faire la différence, c'est aussi savoir parler au client... de lui-même.

La « proposition de valeur » démontrée dans la proposition commerciale réunit ces attributs uniques et essentiels pour le client.

→ Cas pratique

Comment Steve Jobs a présenté l'iPad :

1. Besoin : y a-t-il un vide (un besoin) entre le smartphone et l'ordinateur portable ?
2. Objectif/approche : proposer une expérience incomparable sur 7 usages/critères : surfer sur Internet, écrire des e-mails, regarder des vidéos, des photos, écouter de la musique, jouer, lire des e-books.
3. Alternatives: le smartphone, l'ordinateur et le netbook (preuves du « hors-jeu »).
4. Réponse unique : l'iPad (attributs sans équivalents : technologie, qualité, confort, ergonomie, autonomie).

UN ENTONNOIR DÉCISIONNEL

La proposition est forcément personnalisée, unique, puisqu'elle répond à un besoin et une entreprise uniques. L'objectif est de tenir la main du client du début à la fin, de soutenir son intérêt et son attention. La construction est en entonnoir inversé : du plus utile pour le client, jusqu'aux annexes et contenus longs. Oui, votre entreprise est sans doute extraordinaire ! Mais placez-vous du point de vue du client. Qu'attend-il ? Que vous lui parliez de lui, pas de vous. Vos caractéristiques et avantages viendront plus tard.

UNE FORME ET UNE SCÉNARISATION SÉDUISANTES

Si votre proposition doit contenir des informations précises, détaillées, utiles et personnalisées, le support peut s'agrémenter de visuels,

graphiques, schémas afin de créer des niveaux de lecture. Des paragraphes courts, des facteurs clés de succès mis en exergue, un style direct, des puces, des gras et soulignés guideront la lecture. La proposition reprend la charte graphique de l'entreprise, son identité visuelle.

Si une présentation orale est prévue, préparez-vous : relisez la demande client, allez chercher les actualités de l'entreprise, de son marché. Testez et challengez votre proposition pour déterminer les réponses aux objections. Suivant le temps dont vous disposez, créez un support spécifique de présentation : ne lisez pas votre proposition mot à mot ! Construisez un scénario et ses moments clés : introduction, développement, effets d'étonnement, conclusion, questions-réponses... Partagez-vous les rôles avec votre équipe présente.



LA STRUCTURE D'UNE PROPOSITION COMMERCIALE



POUR RÉSUMER

La proposition commerciale est un outil décisif d'analyse et de réponse à un besoin client. Elle démontre votre connaissance client. Elle est le reflet de votre expertise et engagement. Co-construite entre vendeur et marketeur, elle sera attractive sur le fond et sur la forme. La richesse de votre proposition de valeur et son unicité peuvent alors faire la différence à offre quasi identique.

► fiche 2

L'analyse SWOT

► fiche 53

Les règles de la conception-rédaction

► fiche 75

les moments clés de la synergie marketing-ventes

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.jack-in-the-box.fr
- www.manager-go.com
- www.actionco.fr
- www.legrandblogdelavente.com
- www.management-commercial.fr

Les moments d'échanges entre les équipes marketing et commerciales sont nombreux. Initier une réunion marketing-ventes requiert une organisation minutieuse, une forte assertivité et enfin une bonne aptitude à convaincre.

ORGANISER UNE RÉUNION EFFICACE

Quelques règles clés

Il est utile de planifier la date, l'heure, et le lieu de réunion en essayant de faire des réunions assez courtes. Le format d'une heure et demie est idéal, il permet d'avoir un auditoire réceptif et participatif. Si l'ordre du jour nécessite une réunion plus longue, la pause s'avère nécessaire. Commencer à l'heure est important, cela ne pénalise pas les personnes présentes.

Le public convié est censé intervenir, donc il faut limiter le nombre de personnes conviées, afin que tout le monde puisse s'exprimer. Le marketeur adapte son discours en fonction du public présent (managers ou vendeurs), et s'abstient de tout jargon marketing difficile à comprendre.

L'outil de présentation le plus souvent utilisé est le support PowerPoint, attractif visuellement et qui propose de nombreuses animations.



CONSEIL

Le blog Cegos de l'efficacité professionnelle fournit quelques astuces pour maîtriser une présentation PowerPoint. Vous y trouverez toutes les astuces pour maîtriser le logiciel de présentation de diapositives, naviguer aisément dans ses fonctionnalités et apporter le bon commentaire au bon moment.

(<http://www.efficaciteprofessionnelle.fr/>)

À l'issue de la réunion, on rédige et on envoie rapidement le compte rendu synthétique, centré sur les besoins d'information des destinataires, les décisions prises et orienté vers les actions à mettre en place.

Certains écueils sont à éviter :

- traiter les cas particuliers en réunion ;
- organiser des réunions inutiles. Parfois une note d'information suffit, sauf si l'objectif est de créer ou renforcer l'esprit d'équipe.

L'ordre du jour

Pour être performant le jour J, il est pertinent de rédiger un ordre du jour. L'outil TOMAT (timing,

L'ordre du jour TOMAT				
Timing	Objectifs	Message	Animation	Tools
9h00 – 9h15	Accueillir l'équipe	Accueillir l'équipe	Tour de table	Café d'accueil
9h15 – 10h00	Faire un point sur l'activité	L'état d'avancement du sujet	Présentations des équipes	Support PowerPoint + vidéoprojecteur
10h00 – 10h30	Présenter une actualité produit	Nouveau packaging, nouvelle recette...	Intervention du chef de produit concerné	Prototype Support PowerPoint

objectif, message, animation, tools) présenté à la page précédente permet de tenir le timing, de connaître précisément les sujets à aborder et les moyens/outils nécessaires à la réunion.

ÊTRE ASSERTIF ET PERSUASIF

Le contenu d'une réunion marketing-ventes est important, mais sa forme également. Le marketeur travaille donc son assertivité et les effets persuasifs.

L'assertivité

Le marketeur cherche à s'affirmer tranquillement, afin de convaincre ses interlocuteurs commerciaux en :

- affirmant sa personnalité sans susciter l'hostilité ;
- disant « non » si besoin sans se sentir coupable ;
- recherchant des compromis réalistes en cas de désaccord, sur la base des intérêts mutuels ;
- développant une communication ouverte, basée sur des faits et des sentiments. Les opinions ou jugements sont à éviter, car ils sont contestables.



CONSEIL

En cas de désaccord ou de conflit potentiel, l'outil de communication DESC est recommandé :

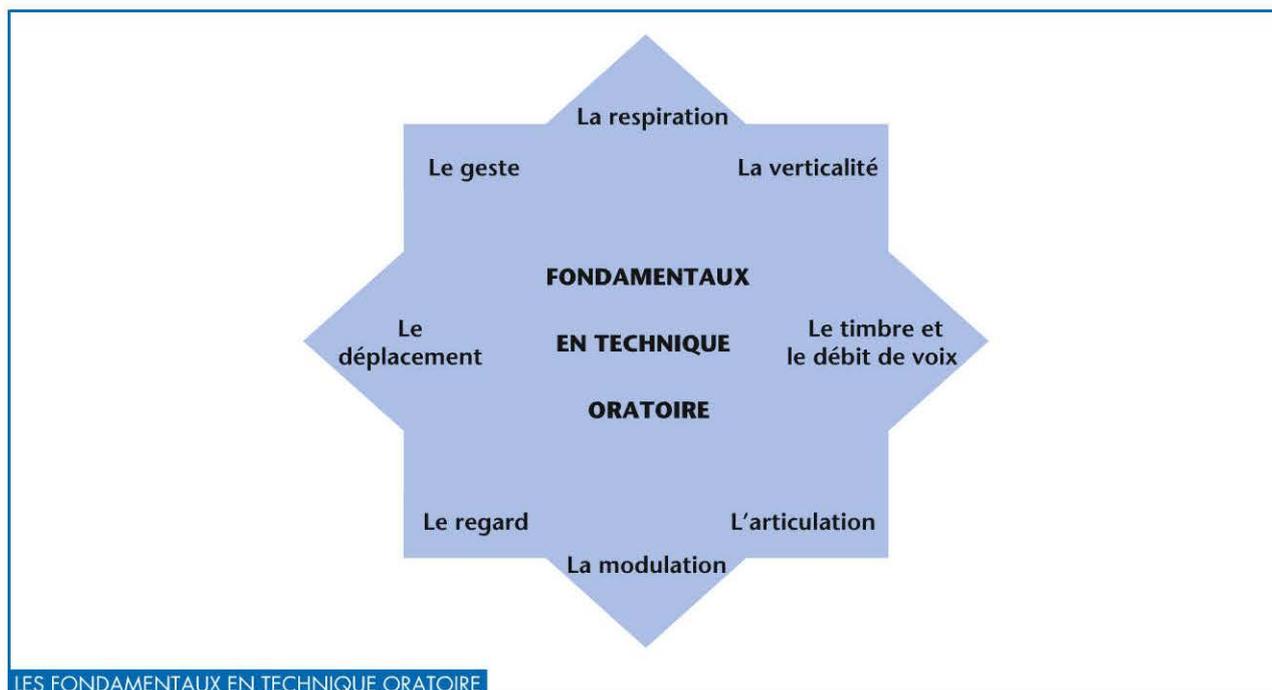
- D comme **d**écrire les faits relatifs à la situation ;
- E comme **e**xprimer un sentiment ;
- S comme proposer une **s**olution au problème ;
- C comme énoncer les **c**onséquences positives de cette solution pour les deux parties.

S'exprimer et convaincre

Quatre effets persuasifs permettent au marketing de rendre son discours convaincant :

- L'effet de clarté : il s'agit de présenter un raisonnement structuré, articulé autour de plusieurs points identifiés et compris par tous.
- L'effet d'évidence : le marketeur met en avant une certitude si forte qu'elle se passe de démonstration, en s'appuyant par exemple sur ses expériences antérieures.
- L'effet d'engagement : on prend appui sur des faits énoncés par son interlocuteur, en faisant preuve d'empathie.
- L'effet d'émotion : exprimer ses sentiments, c'est partager certains moments avec son auditoire, le faire vibrer afin de susciter l'adhésion.

Sur la forme, il convient de respecter certains fondamentaux en technique oratoire, comme le montre le schéma de la page suivante.



LES FONDAMENTAUX EN TECHNIQUE ORATOIRE



POUR RÉSUMER

La réunion marketing-ventes est très fréquente en entreprise. Afin d'être le plus efficace possible, le marketeur l'organise en limitant le nombre de participants et la durée afin d'avoir l'attention et la participation de tous. Il prépare des supports attractifs et compréhensibles, il rédige un ordre du jour et enfin il envoie un compte-rendu de la réunion résumant les points abordés et le « pour action ». Au niveau de la communication orale, il est nécessaire d'être assertif et de travailler sur les effets persuasifs, tout en maîtrisant les fondamentaux en technique oratoire.

► fiche 75

Les moments clés de la synergie marketing-ventes

POUR ALLER PLUS LOIN

www.efficaciteprofessionnelle.fr

La synergie marketing-ventes se manifeste lors de la tournée accompagnée, un temps fort que le marketeur sait mettre à profit pour améliorer sa connaissance de la réalité du terrain, à la fois auprès des clients, dans les lieux de vente, mais aussi au travers des entretiens informels avec le commercial. Ce dernier peut être à l'initiative de l'accompagnement, le marketeur se plaçant alors en support.

PLANIFIER LA PRÉSENCE TERRAIN

En écoute ou en appui

Il y a deux bonnes raisons de se rendre sur le terrain : en écoute ou en appui au commercial. La fréquence est bien entendu fonction de l'activité, du contexte commercial ou de l'intensité de lancement ou de relancement de nouvelles offres. Cependant, nous pourrions édicter une règle d'une journée sur le terrain par mois comme une fréquence minimale pour le marketeur.

Un processus d'organisation

Idéalement, la planification des tournées est réalisée par semestre, au moyen d'un outil simple tel que le tableau ci-dessous.

PRÉPARER L'ENTRETIEN CLIENT

Ce tableau fixe les objectifs des tournées. Ces objectifs sont partagés avec les interlocuteurs commerciaux, afin de veiller à ne pas se laisser imposer une tournée qui ne permette pas d'apporter les réponses attendues. Sans objectif clair,

le commercial pourrait utiliser ce moment pour faire passer le message qu'il souhaite à ce moment-là. Ce message pourrait être positif, avec des rendez-vous clients où la situation est très favorable, donc peu porteuse d'axes d'amélioration, ou à l'opposé, défavorable avec des situations délicates à gérer, peu propices à des entretiens constructifs.

ANIMER L'ENTRETIEN COMMERCIAL

Face à son client, le vendeur est la vedette. Le marketeur doit veiller à valoriser le commercial, ne pas intervenir sur l'acte de vente et surtout ne rien faire qui puisse porter atteinte au crédit que le client porte au vendeur. La présence du marketeur est ponctuelle, la relation entre le commercial et le client s'inscrit dans la durée.

Cet entretien triangulaire peut comporter des risques, dans lesquels il serait regrettable de tomber, d'où l'importance de la préparation de l'entretien, où les rôles de chacun sont clarifiés (► [tableau page suivante](#)).

Objectif	Projet	Qui rencontrer ?	Où ?	Quand ?
Écoute	Tester argumentaire	Commerciaux, en ateliers	Réunion régionale équipe X	Janvier
Écoute	Pricing nouveau produit	Accompagnement chez clients	Région Y	Février
Appui	Relancement régional produit B	Agence commerciale et relevés points de vente.	Région Z	Mars

Les risques potentiels de l'entretien commercial/client/marketeur

Le commercial	Le client	Le marketeur
Observé par le client	Se sent agressé	Observé par le client
Observé par le marketeur	Joue le chef, se sent valorisé	Observé par le vendeur
En retrait	Utilise le vendeur pour faire pression	Intervient à la place du vendeur
Ignoré par le client	Utilise le marketeur pour faire pression	Cannibalisé par le client
Se surpasse (super-vendeur)	Est systématiquement demandeur de plus	Super-vendeur
Passe la main au marketeur		Monsieur plus, accorde davantage que raisonnable
Dévalorisé, déresponsabilisé		



CONSEIL

Préparez l'entretien avec le commercial. Voici quelques exemples de questions à se poser avant de rencontrer le client :

- Quels objectifs devons-nous atteindre ?
- Quelle est la conclusion souhaitée pour cet entretien ?
- Quelle argumentation sera convaincante ?
- Quel est l'état d'esprit de l'interlocuteur vis-à-vis de l'entreprise ?
- Comment s'exprime son besoin ?
- Quelles objections peuvent surgir ?
- Quels seraient les fondements de ces objections ?
- Quelle réponse faudrait-il apporter ?
- En définitive, que faut-il savoir de cet interlocuteur ?
- Quel type de présentation et d'introduction choisir pour l'impressionner favorablement, pour justifier, légitimer la présence du marketeur ?

Recueillir les informations

Le marketeur est invité à préparer son entretien au travers d'un guide d'écoute client, qui lui permettra de recentrer la discussion, le cas échéant, sur les sujets qu'il est venu chercher.

Ce guide d'entretien pourrait être structuré comme suit :

Métier du client	
Difficultés rencontrées/problèmes à résoudre Évolutions actuelles et projetées (technologies, compétences, fonctions)	
Processus d'achat	Jugement sur l'offre (entreprise et concurrence)
Pourquoi ? Prescripteurs ? Autres intervenants ?	Caractéristiques principales des produits Services de base Services périphériques
Perception de l'offre	Caractéristiques du client
Conformité aux attentes Ce qui plaît/déplaît Attitudes des utilisateurs finaux Notion de service	Client fidèle/occasionnel/perdu Client innovant/conservateur. Petit/moyen/gros client Client spécialisé/généraliste
Satisfaction	Suggestions d'amélioration
Note globale sur échelle de 1 à 5 Classement des critères par ordre d'importance	Question ouverte qui peut porter sur tous les thèmes

À l'issue de chaque entretien, il est recommandé de faire le point avec le commercial, d'en tirer les conclusions, et de se mettre d'accord sur une vision partagée des enseignements.

Date tournée	Nom marketeur	Nom commercial	Région	
Objectifs de la tournée				
Entreprises	Personnes rencontrées	Compte rendu : les points clés	Actions à entreprendre	
			Action	Pour le :
Observations :				

ASSURER LE SUIVI DE LA TOURNÉE

Il est fort probable que l'organisation de la tournée a occasionné un travail supplémentaire au commercial, et il est recommandé au marketeur, dès son retour au bureau, de lui adresser un message informel pour le remercier.

Il veillera également à adresser à toutes les parties concernées un compte rendu rapide et synthétique, qui pourrait se présenter comme sur le tableau ci-dessus.

Le compte rendu ne porte en aucun cas sur la qualité du travail commercial, son objectif est de

consigner et partager les enseignements, et d'assurer le suivi des plans d'actions.



POUR RÉSUMER

La tournée accompagnée est un moment fort de la synergie entre le marketing et les ventes. Le marketeur se positionne soit en appui du commercial, soit en écoute des informations qu'il vient recueillir sur le terrain. Dans tous les cas, il s'attache à veiller à une parfaite organisation de sa tournée, à partager les objectifs pour optimiser ses capacités à faire passer ou obtenir les messages clés.

► **fiche 75**

Les moments clés de la synergie marketing-ventes

► **fiche 76**

L'argumentaire de vente

► **fiche 78**

Le book marketing-ventes

► **fiche 79**

La proposition commerciale

► **fiche 80**

La réunion marketing-ventes

Module 10

LES *SOFT SKILLS* DU MARKETEUR

Un marketeur est plus qu'un expert technique aujourd'hui. Il gère aussi ses projets grâce à ses compétences et qualités humaines et relationnelles, ou *soft skills*. Il joue un rôle de catalyseur pour motiver, animer, valoriser les talents de son équipe. La construction de valeur en ligne de mire, le marketeur doit aujourd'hui gagner autant en rigueur qu'en agilité.

Entre les nouvelles approches du management de la performance avec le marketing *resource* management et l'avènement du management humaniste, le marketeur est un chef d'orchestre multicompétent. Il sélectionne et harmonise les ressources internes et externes. Il pilote les indicateurs tout en nourrissant un environnement relationnel sain et profitable pour l'entreprise comme pour tous.

La communication marketing intégrée l'accompagne dans l'enrichissement de la connaissance clients pour initier le décroisement des services internes.

Cette personne « complète » en quelque sorte, qui allie efficacité et accomplissement des personnes peut s'appuyer sur ses ressources créatives pour mener à bien sa mission. Une posture, un processus, des concepts et outils là aussi à partager, pour faire autrement et fertiliser le terrain de l'innovation marketing.

Fiche 82	Le marketing management	309
Fiche 83	La rigueur marketing	313
Fiche 84	Le choix et la gestion des prestataires	316
Fiche 85	L'évaluation des prestataires	319
Fiche 86	Le marketeur rassembleur	322
Fiche 87	Le process de créativité appliquée	325
Fiche 88	Cinq concepts créatifs à intégrer	329
Fiche 89	Animer des réunions marketing créatives	333
Fiche 90	L'initiative créative au quotidien	337

Le marketing tient plus que jamais une place centrale dans l'entreprise aujourd'hui. Si les règles historiques du management d'équipe valent pour tous, le marketeur sera plus vigilant à certaines dimensions liées à sa fonction.

ÊTRE MULTICOMPÉTENT

Le marketing manager est responsable de la gestion du département marketing de l'entreprise. En charge de l'élaboration de la stratégie marketing autant que de son application sur le terrain, il fait preuve d'une profonde connaissance du métier, de ses rouages, outils et contraintes.

Manager dirigeant ou situationnel, sa mission est d'autant plus ardue qu'il est en partie impliqué sur l'opérationnel, donc tiraillé au quotidien entre terrain et vision. À lui de garder le cap pour tous et de ne pas se noyer dans les détails. Au-delà de son expertise marketing, le manager d'une équipe marketing se doit d'être le chef de fil exemplaire d'un système riche et mouvant. Avant d'activer son savoir-faire, il devra savoir, savoir être et savoir faire lui-même.

UNIR LES TALENTS

Une équipe marketing se forme comme une brigade de cuisine ou une équipe de rugby ! Le marketing manager cherchera les pépites nécessaires à l'atteinte de ses objectifs autant que la complémentarité des profils pour s'adapter à ce monde en permanente mutation.

Il représente son équipe auprès de la hiérarchie, l'informe et la soutient dans les moments de tension ou de doute.

Unir, c'est réunir autour du sens, de la cohérence, de la pertinence, montrer que l'on construit chaque jour malgré les difficultés. C'est aussi faire en sorte que chaque membre de l'équipe connaisse sa contribution à l'objectif commun.

Faire preuve d'intelligence émotionnelle est un prérequis du management. C'est à la fois la



capacité à bien se connaître, à gérer ses propres émotions et la capacité à comprendre celles des autres. Ces *soft skills* (littéralement, compétences douces) du manager sont aujourd'hui devenues essentielles dans un contexte tendu.

Parce que réussite ne va pas toujours avec bien-être au travail, que faire son chiffre ne veut pas dire être heureux pour un collaborateur, que recevoir une prime ne veut pas dire s'épanouir... Garder le cap de l'humain au-delà de la pression de performance est devenu un véritable enjeu pour le marketing manager.



CONSEIL

Apprenez sur vous, votre fonctionnement, votre personnalité, votre carte du monde... Entre PLN, process communication, ennéagramme ou techniques de développement personnel, les outils sont nombreux. Équipez-vous pour mieux équiper votre équipe et ne pas gérer que des conflits !

Unir, c'est aussi savoir répartir les projets, gérer les impatiences et exigences des nouvelles générations, et les rendre opérationnelles dès que possible. Unir, c'est bien sûr écouter, accompagner, offrir confiance, challenge et reconnaissance.

INSUFFLER LA CULTURE CLIENT

Il est indispensable aujourd'hui de penser client, de le connaître, de l'étudier, entrer dans ses codes en permanence et de le rendre présent au quotidien dans l'entreprise. Déceler de bonnes occasions de contacts clients, c'est se nourrir au fil de l'eau d'actualités, de connaissance fine de leurs besoins mouvants.

La culture client permet au marketing d'être plus pertinent, en affinité avec ses cibles, et à l'entreprise de s'orienter vers plus de réactivité

au sein de son marché pour plus de performance. Elle implique d'être en veille permanente, pour anticiper, réagir et agir en tête face à ses concurrents.

Un avantage compétitif évident aujourd'hui et une démarche que l'équipe marketing peut initier et étendre aux autres services de l'entreprise.



CONSEIL

Les outils collaboratifs 2.0 peuvent constituer de vrais supports de management : un wiki pour s'immerger dans la peau du client, un blog interne de bonnes pratiques marché, une e-newsletter construite entre services, une pige d'opérations concurrents via Scoop.it... Les outils du web sont nombreux et riches !

Attention cependant à ne pas instaurer que des relations technologiques. Favorisez les contacts directs même si ces temps sont précieux au sein d'un service marketing. Par exemple, PepsiCo encourage l'échange entre ses salariés, avec entre autres bonnes pratiques la journée sans e-mail, où la messagerie électronique ne doit être utilisée que pour répondre aux clients.

MOTIVER PAR LA CRÉATIVITÉ

La créativité est un moteur du marketing et l'occasion de dynamiser les individus de manière attractive et productive.

Ainsi, les challenges et incentives, historiquement dédiés aux services commerciaux, sont de plus en plus mis en place au sein des équipes marketing.

Une problématique marketing peut devenir un sujet de motivation très créatif : comment faire pour redynamiser un produit en déclin ? Pour réagir face à un projet concurrent ? Pour trouver le concept porteur d'une campagne ? Les challenges du marketing peuvent devenir des

challenges humains lorsqu'ils sont menés comme des projets au service de l'individu et de l'entreprise.

FAVORISER LE DÉCLOISONNEMENT

Le marketing est une fonction transversale dans l'entreprise. Le marketing manager se doit de favoriser tous les liens internes utiles au partage d'information, prise de décision, mobilisation inter-services, et tout ce qui nourrit la cohérence interne et externe.

Décloisonner, c'est travailler le lien avec la force de vente de manière continue. En étant présent avec eux lors de rendez-vous clients stratégiques. En les impliquant en amont de la création des outils, en les nourrissant sur la stratégie marketing...

Lors des réunions de travail, pensez aux *guests* internes qui pourront enrichir vos réflexions : le contrôleur de gestion vous apportera sa vision rationnelle, le directeur artistique sa contribution créative !

Ces démarches de co-construction interne peuvent s'étendre aux R&D, au service études... à tous les départements en lien avec le client. Le nouveau mix marketing intègre un cinquième « P » : people ou public. L'occasion de décloisonner.

GÉRER LA PERFORMANCE

Maîtriser les process tels que les plannings, les reportings ou indicateurs de gestion est la pierre angulaire du management... Sans freiner la productivité.

Mais si les dépenses marketing sont visibles, l'impact et le retour sur investissement doivent être de plus en plus démontrés. Or, la création de valeur n'est pas toujours mesurable à court terme et les apports restent parfois immatériels. La démarche ? Savoir identifier et faire valider à l'interne les indicateurs utiles, systématiser voire automatiser leur gestion, piloter leur suivi et communiquer sur les résultats et causes. À l'heure du « faire plus avec moins », le challenge est de maintenir un stress positif.

Souvent tiraillé entre les exigences de l'organisation et celles de l'humain, le marketing manager doit être suffisamment directif pour respecter et faire respecter ses engagements. Il active vigilance, évaluation, re-motivation, voire sanction !



POUR RÉSUMER

- Manager le marketing, c'est allier compétences et écoute, c'est savoir faire et être. Le marketing est une science en permanente évolution, ce qui rend son management encore plus complexe : réactivité, ouverture et capacité d'adaptation de mise pour le responsable comme pour son équipe.
- Le marketing management peut s'appuyer sur ses propres fondations pour animer performance et relation : la créativité, l'orientation client, la transversalité... et servir l'entreprise dans son ensemble grâce au décloisonnement et aux liens internes qui nourrissent la réussite.

► **fiche 75**

Les moments clés de la synergie marketing-ventes

► **fiche 83**

La rigueur marketing

► **fiche 90**

L'initiative créative au quotidien

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.capital.fr/le-magazine/management
- www.greatplacetowork.fr/index.php
- www.souriezvousmanagez.com/download/Synthese-enquete.pdf
- www.adetem.org
- www.blog-management.fr
- J.-P. Helfer, M. Kalika, J. Orsoni, *Management stratégique*, Vuibert, 2013, 9^e éd.
- F. Alexandre-Bailly, D. Bourgeois, N. Raulet-Croset, J.-P. Gruère, C. Roland-Lévy, V. Tran, *Comportements humains et management*, Pearson, 2013, 4^e éd.
- G. Michel, *Management transversal de la marque. Une exploration au cœur des marques*, Dunod, 2013

Si le marketing n'est pas une science exacte, il ne doit pas ses succès qu'à l'intuition. Créer de la valeur (marque et clients) est une démarche construite, basée sur des outils, des techniques et une analyse éclairée. Le marketing est un métier pluridisciplinaire exigeant, naviguant entre rigueur et créativité.

CONSTRUIRE LA VALEUR

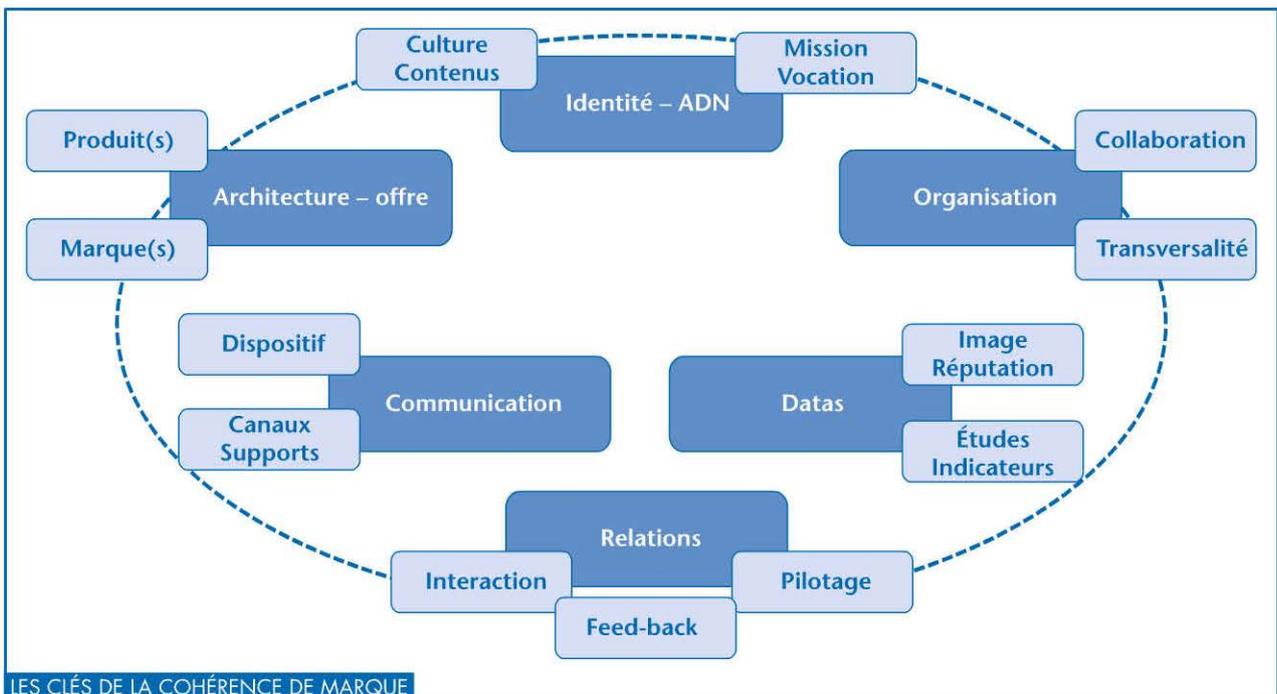
Construire, c'est s'appuyer sur de solides fondations : un audit annuel de la situation interne et externe, une orientation stratégique fondée, un positionnement et une identité unique. Le marketeur s'appuie sur l'analyse des datas de l'entreprise. À lui de rester en écoute en permanence, de « lever la tête du guidon », et faire parler ces données plurielles. Le marketeur-bâtitteur est le gardien du capital-valeur de la marque. Il concrétise sa réflexion en actions, dans une progression ordonnée et des choix maîtrisés.

À l'heure de l'hyper-interaction, la cohérence nourrit la valeur à terme. Le marketeur tisse à

chaque prise de parole un lien avec ses cibles. De petites actions en grands virages, comme un puzzle en construction permanente, le marketeur exploite son gisement de valeurs, enfonce le clou identitaire, tous canaux et supports confondus.

GARDER L'ÉQUILIBRE RAISON/PASSION

Le marketeur doit être capable simultanément d'analyser des indicateurs et d'oser miser sur une tendance. Entreprendre et transgresser, construire et remettre en cause : il est artiste et scientifique à la fois. Il doit gérer au même moment le terrain et le stratégique, et piloter des projets très différents, avec nombre d'acteurs internes et externes.



LES CLÉS DE LA COHÉRENCE DE MARQUE

→ Cas pratique

Dans cette PME fabricante de jeans, la directrice marketing gère au quotidien l'ensemble du mix marketing, en plus du terrain et du management. Elle conçoit le plan marketing annuel, pendant que le directeur commercial établit sa revue d'enseignes. Ensemble, ils les finalisent pour les faire valider par le DG.

La directrice marketing gère au quotidien les négociations avec les fournisseurs, la rédaction des argumentaires de vente, les relations presse pour la nouvelle collection, les bilans d'études, les validations des échantillons usine, les photoshoots, la relecture du catalogue et la conception d'une promotion pour une enseigne en urgence. Multitâche dans un marché textile complexe, elle dévoile ses quelques astuces pour ne pas perdre sa ligne de conduite :

- Afficher dans son bureau le plan annuel, mis à jour à chaque revue de marque (4 fois par an).
- Mettre au point des fichiers Excel par dispositif avec des alertes échéances.
- Planifier des réunions hebdomadaires avec les compte-clés pour tenter d'anticiper.
- Suivre et piloter la formation et l'accompagnement des commerciaux pour les nourrir sur la marque et ses projets, donner des arguments, croiser en amont les besoins enseignes et clients... Et les accompagner régulièrement sur le terrain !

À la manière de Léonard de Vinci, le marketeur doit être innovant dans de nombreux domaines. La créativité est un moteur du marketing qui ne doit pas exclure la pertinence. Entre audace et rigueur, le marketeur fait des choix qui dépassent le subjectif grâce à une combinaison essentielle : positionnement, objectif, cible, message et moyens.

TENIR SES CONVICTIONS

Le marketeur s'expose aux critiques et réticences parce qu'il initie le changement. Pour dépasser ces moments difficiles et se renouveler, il doit prouver sa volonté et tenir le cap de ses décisions. Le marketing agit à court, moyen et long terme. Certains leviers ne feront leurs preuves que demain ! À l'heure de l'investissement rentable, les remises en cause et ajustements sont inévitables. La gestion des données et le pilotage lui donnent des arguments.

Une détermination qui doit aussi dépasser les nombreuses « opportunités » du métier : nouveaux médias, supports et dispositifs fleurissent en permanence. Des occasions de poursuivre sur le chemin de la valeur, ou de faire des pas

de côté qui flouteront l'image de la marque à terme.

La cohérence de marque peut être mise à mal lors des déploiements multimédias. Quels sont les risques possibles ? Une offre promotionnelle différente d'un canal à l'autre, une actualité non communiquée à votre communauté, un e-mail de fidélisation envoyé à un prospect... et c'est le capital relationnel autant que l'image qui sont dégradés. Pour les éviter, il est conseillé de :

- Travailler en transversal avec tous les services de l'entreprise impliqués dans les projets.
- Être orienté clients et travailler segment par segment en parcours, boucle de conversion.
- Ne pas aller sur les nouveaux médias... pour y aller ! S'assurer d'avoir les ressources nécessaires (homme/temps/contenus) pour les alimenter et les mailler à vos autres canaux.

GÉRER LA RENTABILITÉ

Le marketing n'est plus un poste de dépenses, mais de profit quantitatif et qualitatif. Les contrôleurs de gestion ont donné l'occasion d'aller plus loin dans la gestion de la performance. Un pas supplémentaire aujourd'hui avec

l'arrivée du *marketing resource management* (MRM) ou gestion des ressources marketing), déjà intégré dans le secteur de l'industrie.

La vocation du MRM est d'organiser et contrôler les ressources, d'analyser les coûts et d'améliorer les revenus de cette activité, vue comme un processus.

Soutenu par des outils technologiques connectés, le MRM étudie, analyse et photographie l'efficacité, l'efficience et la conformité des actions marketing auprès de toutes les ressources impliquées. Il peut intégrer la planification, le budget, la gestion des projets marketing et le flux des campagnes.

Cette plateforme technique s'organise en modules incluant toutes les tâches fonctionnelles et opérationnelles inhérentes au marketing. Via un accès commun, les informations sont partagées entre tous les acteurs : siège, filiales, réseaux

de vente, commerciaux, agences de communication, routeurs, imprimeurs etc.



POUR RÉSUMER

- Le marketing assure par la rigueur la profitabilité de la marque et la satisfaction des clients.
- Le marketeur multitâche doit tenir bon sur les essentiels stratégiques, prendre le recul nécessaire pour assurer cohérence et pertinence dans les prises de parole, être prêt à se remettre en cause, s'ajuster aux réalités du marché en pilotant la performance.
- Le marketing doit être de plus en plus agile pour répondre aux exigences actuelles. Une discipline complexe, aussi créative que rationnelle qui, ajustée à une organisation et une marque, construit son rayonnement. Le marketing intègre peu à peu de nouveaux outils capables de piloter ses ressources complexes.

► fiche 11

Le système d'information marketing

► fiche 20

Le plan marketing

► fiche 26

Les prévisions de vente

► fiche 64

La segmentation prédictive

POUR ALLER PLUS LOIN

- G. Lewi, J. Lacoeylle, *Branding Management. La marque, de l'idée à l'action*, Pearson, 2012
- P. Kotler, G. Armstrong, E. Le Nagard, T. Lardinois, *Principes de marketing*, Pearson, 2013
- <http://fr.slideshare.net/ValtechGroup/valtech-agile-day-lagilit-au-service-du-marketing-une-rvolution-en-marche>
- www.journaldunet.com/ebusiness/expert/17804/mrm--vers-une-nouvelle-conception-du-marketing.shtml
- www.brandmaker.com/fr/ressources/mrm-articles-specialises.html

Le marketeur, pour mener à bien ses plans, fait régulièrement appel à la sous-traitance. Pour trouver les bonnes ressources à l'externe, s'accorder sur les visions et atteindre les objectifs de l'entreprise, il est nécessaire de créer des liens et de construire les relations sur des bases solides.

LES CRITÈRES DE CHOIX

Les avantages de l'externalisation sont nombreux : votre équipe reste mobilisée sur vos essentiels, les délais de mise en œuvre sont assurés, vous profitez de la valeur ajoutée des experts choisis. Le monde du marketing est vaste et mouvant : le choix des prestataires implique une démarche organisée.

Le cahier des charges de présélection peut s'établir avec vos équipes. De quel budget disposez-vous pour ces missions ? Qu'attendez-vous comme niveau de prestation ? Comme expertise ? Notez vos critères essentiels. Cherchez la cohérence avec la taille et la maturité de votre l'entreprise.

Rencontrez les prestataires : c'est une étape relationnelle essentielle. Échangez sur vos identités et visions réciproques.

Quelle est votre impression générale ? La relation a-t-elle été fluide ? Vous ont-ils bombardé de

jargon professionnel ? Les sentez-vous réellement experts et motivés ? Vous devez être séduit autant que rassuré quant à l'atteinte de vos objectifs.

Faites appel à votre réseau personnel et professionnel pour vous renseigner sur les prestataires pré-retenus et confirmer votre choix. Vous pouvez également tester un prestataire sur une opération ponctuelle pour valider vos premières impressions.



CONSEIL

Il arrive que d'anciens contrats de collaboration, validés par les directions, perdurent alors qu'adéquation et efficacité ne sont pas au rendez-vous. Dans ce cas, sauf contrordre hiérarchique, tenez-vous-en fermement à votre besoin, quitte à ce que le sous-traitant se remette lui-même en cause. La mesure de l'efficacité de vos actions vous donnera des arguments pour faire évoluer votre organisation interne.



GÉRER LA RELATION

Le contrat de sous-traitance

Définissez le cadre de votre collaboration, mettez à plat vos attendus et vos contraintes internes (règles des appels d'offres, système de validation, confidentialité, forme des livrables, niveau de rémunération... avec votre service achat). La clarté sur les apports attendus dès le début évite les pertes de temps lors du pilotage des missions.

Le brief

C'est un élément clé de la collaboration et une plateforme d'échanges. À vous de le construire en profondeur, aux prestataires de le challenger pour intégrer au mieux vos besoins. Favorisez les discussions et remises en cause utiles à cette étape essentielle pour partager la même vision. Vous manquez de recul ? Ils sont là pour vous l'apporter.

Le pilotage

Vous devez gérer cette délégation comme vous gérez votre équipe. Il s'agit de management,

donc d'écoute, de fermeté et de souplesse, d'échanges clairs et transparents dans le respect des personnes comme de votre politique interne.

Il est important de faire participer vos prestataires à vos réflexions en amont des missions, si vous attendez d'eux un réel apport stratégique. Impliquez-les le plus tôt possible pour les nourrir sur vos enjeux globaux.

Piloter, c'est aussi faire respecter les contraintes (délais, budget, livrables) avec fermeté et savoir recadrer, voire sanctionner. Vous êtes coordinateur et vous devez garder le cap, malgré les embûches du quotidien. Si vous travaillez avec des tableaux de bord, contrôlez les écarts et alertez pour provoquer explications et réactions.

Organisez des points réguliers, des réunions d'avancement de prise de décision et validation pour permettre à tous d'avancer sur l'opérationnel.

De même que vous travaillez en mode itératif vos plans marketing, impliquez vos prestataires partenaires de A à Z pour récupérer le maximum d'enseignements utiles à la construction de vos plans suivants.



Cas pratique

Une responsable marketing opérationnel du secteur B to B (logistique et éditique) doit choisir son prestataire pour la création de son site Internet. Elle n'est pas experte et n'a pas le vocabulaire métier. Voici son mode opératoire :

- Faire une veille en ligne d'acteurs ciblés : experts mais adaptés aux PME. Avec un discours compréhensible et dans un format de collaboration conseil et non uniquement producteur. Soulever ainsi les items intéressants permettant de refondre son brief.
- Contacter son réseau professionnel et personnel pour obtenir des contacts concrets avec des expériences partagées. Enrichir sa récolte de bonnes pratiques.
- Compléter son brief. Écrire dans son vocabulaire mais déployer les besoins importants pour elle : sa connaissance client, son expertise et offre. Projeter le projet dans la stratégie de l'entreprise et définir des objectifs à court et moyen terme pour la conception comme l'évolution du site. Exemples : que les gens qui ne connaissent pas l'entreprise voient tout de suite les bénéfices qu'elle peut leur apporter, qu'il y ait une banque d'exemples de réalisations, que l'abonnement à une newsletter puisse être proposé à échéance d'un an, que les clients puissent suivre leur stock sur un espace dédié, que l'on puisse établir dans un an un devis personnalisé en ligne.
- Interroger les quatre prestataires sélectionnés. Échanger pour clarifier attentes et solutions jusqu'aux devis finalisés.

LES ÉCUEILS POSSIBLES

Le choix d'un prestataire en marketing ou communication est complexe. En effet, les métiers et spécialités sont innombrables, autant que les niveaux d'expertises et de collaborations. Quelques difficultés à connaître pour mieux les éviter :

- Choisir un exécutant et s'attendre à du conseil. C'est une question de budget, et d'expertise. Par exemple, si vous travaillez avec un graphiste pour produire un document en lui fournissant un brief très cadré, ne vous attendez pas à ce qu'il le remette en cause. Si vous avez besoin d'un autre apport, investissez sur un directeur artistique.
- Croire que votre prestataire est dans votre cerveau ! Vous risquez de ne pas le nourrir suffisamment d'informations pour qu'il puisse mener à bien sa mission. N'oubliez pas que le brief est une plateforme de dialogue et que le questionnement, à deux, évitera ces incompréhensions.
- Vous êtes face à un expert technique qui vous noie d'informations. Cela peut être le cas avec des experts en webmarketing qui ont parfois un profil plus informaticien que commercial et conseil. Vous ne vous comprenez pas ? La qualité et l'adéquation du livrable en dépendent. Dites-lui : « J'achèterai ce que je comprendrai ! »

- Le transfert de responsabilité, souhaité par certaines entreprises. Par exemple : préférer faire fabriquer par un importateur des objets publicitaires en Asie plutôt que d'avoir à gérer des cahiers des charges et chaînes de fabrication complexes. Mais n'oubliez pas qu'au bout de ces projets périlleux, il y a vos clients, donc votre capital...
- La perte de contrôle, voire la dépendance : pilotez rigoureusement et continuez à former vos équipes en parallèle. Un prestataire peut aussi jouer un rôle de coach : vous accompagner vers l'autonomie. Mais c'est à vous de garder la main. Pour cela il est préférable de choisir une structure conseil adaptée à votre taille et maturité.



POUR RÉSUMER

- Le choix et la gestion d'un prestataire répondent à des règles aussi pragmatiques qu'humaines. Soyez au clair avec vos attentes pour faire les bonnes demandes puis les bons choix qui vous permettront de construire confiance et performance à moyen terme.
- Contrat, brief et pilotage sont des supports et étapes de formalisation et gestion qui éviteront de passer au « tout subjectif » lors d'éventuels conflits. Organisez votre quotidien en tenant compte de ces acteurs externes et nourrissez un niveau d'implication optimum et continu.

► fiche 52

Le brief agence

► fiche 82

Le marketing management

► fiche 85

L'évaluation des prestataires

► fiche 89

Animer des réunions marketing créatives

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.uda.fr
- www.aacc.fr
- www.limelight-consulting.com/le-point-de-vue-des-annonceurs-sur-la-communication

À l'heure de l'investissement rentable, la gestion des prestataires externes comprend leur évaluation, qualitative et quantitative. Une analyse à la croisée du management, de la gestion de projet, de la qualité et du contrôle de gestion. Un pilotage et des outils à systématiser autant qu'à adapter à vos types de sous-traitances.

ÉVALUER, ENTRE RIGUEUR ET ÉCOUTE

Un contrat co-signé, un brief clair et partagé sont les premières pierres d'une collaboration réussie. Mais le marketing opérationnel nous fournit de multiples occasions de dévier de notre chemin. L'évaluation des prestataires externes a plusieurs vocations :

- Déceler les leviers de progrès externes pour améliorer les collaborations de demain.
- Identifier les éventuels freins internes et optimisations de l'organisation pour fluidifier ces relations.
- Ne pas rompre la chaîne de valeur de la marque, de l'entreprise, donc s'assurer de ressources fiables dans le temps.
- Lisser les comparaisons entre différents prestataires et rester cohérent dans les conclusions et choix futurs.

Autant le cadre est important, les formalisations nécessaires, autant la qualité des échanges fait beaucoup. Votre exigence comme votre maîtrise seront reconnues à l'interne comme à l'externe. Votre capacité d'écoute, de compréhension et votre transparence également. Mesurez les écarts, alertez ou sanctionnez si nécessaire, mais n'oubliez jamais de souligner les points positifs et réalisations dépassant vos attentes. C'est une source de motivation et peut-être l'occasion de déceler des talents à transposer sur d'autres missions. Vous construirez un environnement relationnel sain et durable.

LA MÉTHODOLOGIE

Il existe deux grands types d'évaluation : l'audit et la grille – qui est la plus courante.

- Une procédure d'audit permettra de connaître et sélectionner des prestataires alignés à votre niveau de besoins et vos exigences de qualité. Cette enquête permettra d'éclairer les compétences et expériences du partenaire, son mode de management, ses référentiels, ses processus en cas de dysfonctionnement, etc. Comment faire ? Le rencontrer sur son terrain. Interroger certains de ses autres clients, ses prestataires habituels. Échanger avec vos futurs interlocuteurs du quotidien sur leurs méthodes, expérience. Imaginer des cas critiques et connaître leurs moyens d'ajustement, etc
- Le premier pas dans la constitution d'une grille d'évaluation consiste à déterminer les critères d'évaluation suivant votre cahier des charges et les types de projets. On n'évalue pas de la même manière une agence conseil partenaire à moyen terme de votre plan de communication annuel et un imprimeur. Les principaux critères seront économiques, stratégiques et liés à vos contraintes. On peut déterminer des critères discriminants. Le temps et l'expérience aident à la détermination des priorités. Par exemple : expérience dans votre secteur d'activité, label ou agrément, profils de leurs propres sous-traitants...

Les attentes prioritaires des annonceurs vis-à-vis de leur agence de communication sont : la

créativité, la stratégie et la pertinence (Baromètre Limelight consulting 2012). Des critères plus qualitatifs sont à évaluer à moyen terme dans une logique de construction.

La matrice se complète à l'issu de chaque mission effectuée avec le ou les prestataires. Un bilan partagé et commenté s'établit pour synthétiser les constats, attentes et engagements de chacun. Un dossier ne ressemble jamais à un autre. Gardez une part d'appréciation ouverte la plus juste et impartiale possible.

Les annonceurs habitués à ces méthodes peuvent établir une grille parallèle interne, non communiquée aux prestataires, visant à évaluer leur propre travail lors des missions, et les implications internes sur celui des prestataires. Sauf erreur de choix de prestataires, un dossier peut mal se passer pour de multiples raisons : internes et externes. Soyons réalistes et avançons... tous ! Ces matrices rejoignent vos tableaux de bord marketing pour en tirer enseignements et pistes d'améliorations.

Exemple de grille d'évaluation d'agence			
Critères base	Critères secondaires	Note de 1 à 4	Cotation
Prix	Respect des budgets		
	Adéquation avec les prix du marché		
Délais	Respect des plannings		
	Réactivité et anticipation		
Service	Niveau d'accompagnement		
	Proximité, réactivité		
Expertise	Qualité des recommandations stratégiques		
	Constance de l'apport en conseil		
Créativité	Originalité des propositions		
	Qualité des réalisations		
Relation	Qualité relationnelle		
	Stabilité des équipes		
Performance	Atteinte des objectifs de l'opération		
	Qualité du suivi		
	ROI		

→ Cas pratique

Voici le cas d'une collaboration entre la responsable d'une PME dans le secteur informatique B to B et son agence conseil en communication. Leur contexte est le suivant : peu experts en communication mais très experts dans leur domaine. Peu de temps disponible : dédié en majorité au commercial et à la production des projets. Sur la partie audit préalable : rencontre de 5 agences différentes, en local pour plus de praticité. Choix d'une filiale locale d'un groupe de communication. Une équipe courte et un seul interlocuteur senior.

Le mode de collaboration et l'évaluation ont été construits autour des critères suivants :

- Fourniture de trames de briefs par type de projet avec les questions clés de l'agence.
- Grille de tarifs (conception et production) des principaux supports de communication.
- Objectif annuel de conquête de nouveaux clients avec détermination d'indicateurs par type de projet de communication. Exemples : mise en place du site Internet et son référencement (nombre de visites attendues par mois). Annonces presse professionnelle (contacts utiles et taux de retour aux « call to action »).
- Pas plus de 2 propositions par support et une recommandation argumentée de visu ou au téléphone.

En contrepartie, volume d'affaire garanti par le client et liberté quant aux propositions et moyens suggérés, dans l'alignement de la stratégie d'entreprise.



POUR RÉSUMER

- Évaluer les prestataires externes, c'est consolider ses choix et maintenir la qualité de vos prises de parole.
- Le marketing est une discipline molle. L'évaluation doit être à la fois formelle et juste. Une grille d'évaluation se construit sur mesure en fonction de votre activité et de votre politique interne. Elle doit être réaliste pour être efficiente.
- Comme le choix des prestataires, leur évaluation doit être aussi rigoureuse qu'humaine.

► fiche 28

Les KPI et les tableaux de bord

► fiche 82

Le marketing management

► fiche 84

Le choix et la gestion des prestataires

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.uda.fr
- www.aacc.fr
- www.limelight-consulting.com

Le marketing est par définition un métier transversal. Au cours de ses missions, le marketeur interagit avec l'ensemble des pôles de l'entreprise. Il peut aussi créer de la valeur à l'interne, parce que la marque est un levier de croissance pour tous.

ACTIVER LA SYNERGIE

Enrichir la marque, c'est profiter des talents de tous. Dans sa définition, la synergie permet à plusieurs acteurs, entités, facteurs de créer ensemble un effet plus grand que la somme des effets attendus s'ils étaient restés indépendants, voire de créer des effets inattendus.

Lorsque chaque service, pôle, agit en fonction de ses propres objectifs, le client est touché par plusieurs communications qui s'additionnent sans se compléter.

La synergie, c'est l'orientation client en action. Et nos clients attendent transversalité, cohérence et contact approprié.

RELEVER UN DÉFI

Ce rôle inné n'est pas si simple à incarner au quotidien. D'une part parce que le marketeur gère de front marque, hommes et organisation. D'autre part, parce que la transversalité n'est pas une évidence lorsque la plupart des entreprises sont encore organisées en silos-métiers. Les organisations elles-mêmes sont souvent réticentes au changement. Le management transversal est une pratique vertueuse mais plus spontanée que soutenue.

Rassembler, c'est orchestrer, écouter, créer des liens. Clarifiez vos intentions vis-à-vis des hiérarchiques afin que les coopérations soient soutenues : temps, argent et ressources nécessaires. Les bonnes pratiques sont toujours copiées ! Valorisez vos résultats communs, indiquez vos sources d'information internes, nommez les auteurs.

L'approche de « rassembleur » peut s'appuyer sur des orientations partageables variées :

- la confirmation des opportunités de marché ;
- le traitement permanent de l'information ;
- la récupération de données clients ;
- la fluidité des process internes et leur optimisation ;
- la construction d'un réseau interne de veille ;
- le transfert de bonnes pratiques ;
- l'élaboration d'un cahier d'idées ;
- le lien interne, l'alliance, l'implication ;
- l'optimisation de votre productivité ;
- l'évolution de votre marque à 360°.

S'ENGAGER

DANS DE NOUVELLES PRATIQUES

Profiter des compétences croisées, du recul, de la vision de tous paraît évident. L'évolution du marketing et ses approches va d'ailleurs dans le sens d'un décloisonnement utile : le marketing intelligent, le digital et le big data avec une organisation centrée clients ; la gestion de projets transversaux, le trade marketing et les collaborations marketing vente, les plateformes collaboratives ; les politiques RSE en développement, l'innovation comme réponse à la crise... Le terrain est large.

Par où commencer pour le marketeur-rassembleur ? Par partager autrement et co-construire :

- Partager le positionnement de la marque, sous une forme concrète (fiche, carte mentale ou plateforme web interne) pour que chacun incarne l'ADN de la marque.



- Faire un SWOT avec les vendeurs lors des revues de marque.
- Créer un document de suivi partagé entre les acteurs internes d'un projet pour renforcer lien, implication et responsabilité. Par exemple lors d'un lancement de campagne promotionnelle : l'usine pour le nouveau pack, la logistique pour les livraisons, les comptes clés et vendeurs pour les contacts enseignes, les responsables web et CRM pour les informations et remontées clients et l'équipe projet marketing bien entendu.
- Communiquer sur le résultat des campagnes. Donner de la visibilité, démontrer les effets des investissements.
- Incarner le marketing, et valoriser l'engagement et les contributions de tous.

DÉCLOISONNER

LE MARKETING OPÉRATIONNEL

La communication marketing intégrée (CMI) est un processus de planification stratégique et de coordination des activités de communication et marketing. Apparue aux   tats-Unis dans les années 1980, une de ses vocations est de mieux gérer la multiplication et la diversification des médias et supports de communication et la révolution Internet. Mettre en valeur la marque, créer et enrichir les relations avec le client, mais également avec tous les détenteurs d'enjeux de l'entreprise : une avancée vers une transversalité fructueuse en terme de qualité comme de retour sur investissement.

La CMI est centrée sur le consommateur et s'appuie sur une analyse approfondie de ses comportements pour déceler les meilleurs points de contact. Cela implique la construction d'un unique plan de communication, englobant

→ Cas pratique

En 2009 et afin de définir ses stratégies à moyen terme (stratégie marketing, stratégie médias et stratégie commerciale), Ferrero a mis sur pied, avec l'aide de TNS Sofres, une série de démarches visant à partager entre cinq directions de l'entreprise toute la connaissance clients :

- Ouvrir/s'ouvrir. Cinq thèmes explorés via des études : économie et pouvoir d'achat, vie et valeurs sociales, transports, modes de vie et loisirs, consommation.
- Faire la synthèse des informations.
- S'approprier les données et se projeter à moyen terme.

Cet exercice d'intelligence collective a permis aux cinq directions concernées d'établir des hypothèses de travail partagées pour les années à venir.

(Source : Guide UDA 2011)

l'ensemble des canaux, donc le décloisonnement des acteurs internes et une nouvelle organisation.

Premier investissement et enjeu clé pour initier puis orchestrer la CMI : poursuivre les efforts sur la connaissance clients (études, questionnaire, écoute et conversations, jusqu'à la base de données...). Jusqu'à l'approfondissement et la systématisation d'une vision unifiée et exhaustive.

Cette approche fonde le changement organisationnel profond des entreprises, pour nourrir en toute cohérence le lien aux cibles. Elle aura d'autres effets productifs et rentables, dont ceux d'éviter de parsemer vos investissements, d'amortir vos interventions et de créer un réseau interne précieux.



POUR RÉSUMER

- Le marketeur rassembleur est une posture ambitieuse et pleine de sens. Elle devra s'incarner avec conviction face aux organisations en silos de nos entreprises, réticentes au changement.

- Activer la synergie en interne est un excellent moyen d'optimiser la cohérence de nos plans d'actions. Nos clients attendent cette transversalité. L'évolution de nos moyens d'actions dont le web nous en donnent l'occasion. Ces nouvelles pratiques favorisent la co-création et l'intégration de tous les acteurs internes de la conception à l'évaluation.

- L'arrivée de la communication marketing intégrée nous aide dans cette reconstruction à valeur. Le premier pas consiste à renforcer la connaissance et l'orientation clients.

► fiche 29

L'offre globale

► fiche 46

Le cross-canal

► fiche 67

Scénarisation de la relation client

► fiche 75

Les moments clés de la synergie marketing-ventes

► fiche 82

Le marketing management

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.tns-sofres.com/etudes-et-points-de-vue/les-nouveaux-metiers-du-marketing-et-de-la-communication-au-service-de-la-marque
- http://fdcom.coop/FDCOM/liblocal/docs/Documentation/116-Guide_CMI_2011.pdf
- www.uda.fr
- A. Jaouen, F. Le Roy, *L'innovation managériale*, Dunod, 2013
- G. Michel, *Management transversal de la marque. Une exploration au cœur des marques*, Dunod, 2013

La créativité n'est pas un don, mais une ressource naturelle que nous possédons tous. Comment l'activer ? Dans la confiance, l'ouverture et par l'entraînement. Elle fait appel à notre imagination autant qu'à notre raison. Pour preuve : elle a son process, pour la soutenir et nous rendre encore plus productif.

RENOUER EN CONFIANCE

La créativité est cette capacité à produire des idées nouvelles, originales, à imaginer d'autres possibles, créer de nouvelles associations entre des éléments existants et résoudre des problématiques. Cette aptitude est nécessaire au marketeur dans la pratique de son métier.

Pour se connecter à cette ressource, dépasser blocages et peurs, la confiance est nécessaire :

- La confiance en soi tout d'abord : retrouver notre enfant intérieur qui, lui, est libre de s'exprimer, sans contrainte ni censure. S'amuser ! Cela suppose une bonne estime de soi, une forme de stabilité. L'échec ne compte que parce qu'il est un pas vers la réussite.
- La confiance dans les autres ensuite : on est toujours meilleurs à plusieurs ! C'est encore plus vrai en créativité. Chaque personnalité, tempérament apporte sa richesse dans la recherche de solutions. La production est alors plurielle, variée, « multi-champ ». Toute la matière récoltée est bienvenue, occasion de rebond et amélioration.
- Avoir confiance, c'est également quitter la toute puissance du « créateur » pour comprendre que le secret n'est pas dans la magie de l'inspiration, mais le travail et l'ouverture. Les créatifs ne cherchent pas LA solution, mais accueillent toutes les idées qui viennent, en faisant confiance à leur capacité à produire.

RESPECTER LES ÉTAPES CLÉS

Pour faire jaillir et produire des idées, on peut alors suivre un processus aidant, logique et intuitif. On l'appelle « looping » car il s'agit aussi d'un mouvement, d'une dynamique et d'une bascule. Un mode opératoire infailible lorsqu'on respecte ses étapes.

Une des clés de la créativité, incluse dans le process, est le couple divergence-convergence. Comme une respiration, on ouvre grand l'espace créatif, on produit de multiples idées, sans jamais les juger, les évaluer, les filtrer. Cette étape ne viendra que plus tard, lors de la convergence.

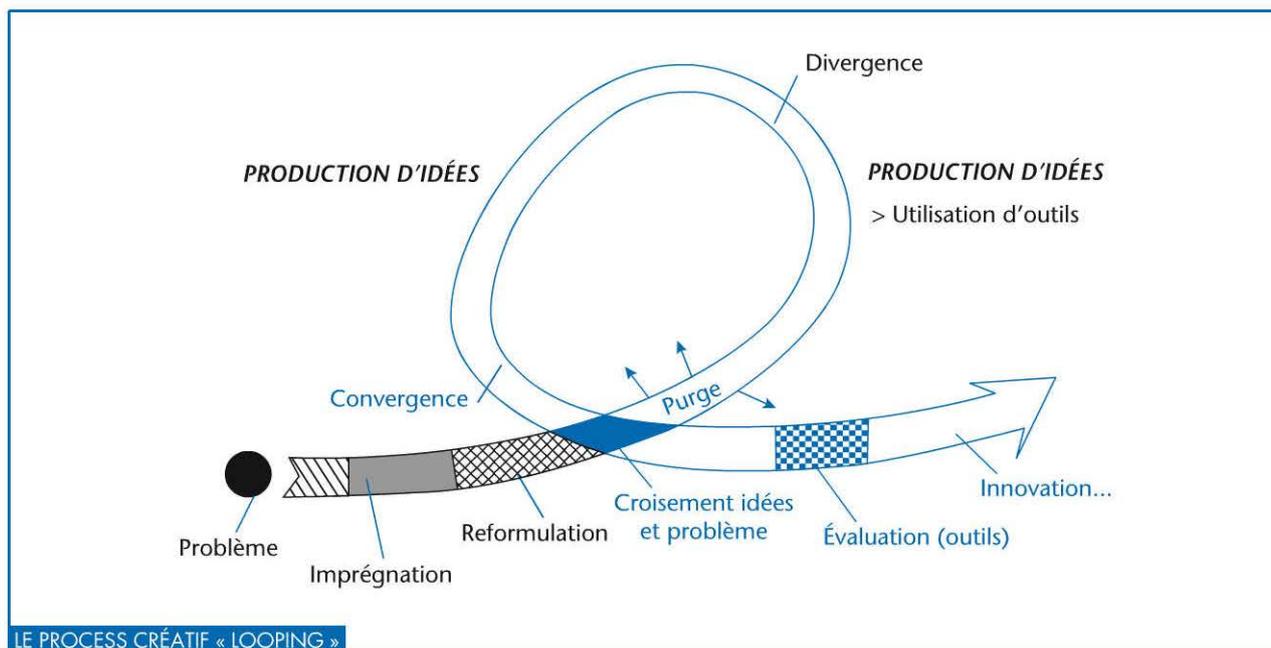


CONSEIL

La théorie semble simple, la pratique est plus complexe. Nous sommes éduqués pour évaluer ! Soyez attentifs à vos remarques et comportements spontanés lors de sessions créatives. Immanquablement et surtout dans un groupe, le jugement, même positif, arrive trop tôt. Différez-le.

N'oubliez pas : la créativité est comme une respiration. On expire toutes les idées possible, tout ce qui « sort », librement. Le moment de l'inspiration arrive tout naturellement. Mais personne ne peut expirer et inspirer au même moment !

Commencez par poser la problématique, puis challengez-la, intégrez-la, pour la reformuler au plus juste. Après une purge nécessaire, vous accèderez aux autres « couches d'idées ». Produisez en vous aidant d'outils et en récoltant le maximum de matière. Seulement après,



convergez vers la problématique et croisez votre production avec le problème initial. Vous procéderez alors aux étapes de tri, d'évaluation, jusqu'à l'innovation.

On peut représenter le modèle créatif de multiples manières, les grandes étapes étant communes. On parle d'investissement, d'éloignement, d'appropriation et de concrétisation.

Henri Poincaré quant à lui l'a défini en trois grandes étapes :

- **Imprégnation** : on devient habité par le problème, on l'incarne, on l'ingurgite.
- **Incubation** : pas de travail conscient, « forcené », mais l'idée chemine.
- **Illumination** : l'idée vient toute seule, jaillit. La solution est là comme par miracle.

La rédaction est une discipline qui fait appel à notre créativité et notre rigueur pour respecter les briefs clients et construire un fil rouge cohérent. Voici une méthode mise en place par une

équipe de rédacteurs en agence de communication éditoriale, à force d'expériences plus ou moins réussies devant la « page blanche ».

- Le chargé du projet éditorial se nourrit du brief, intègre toutes ses composantes, il travaille et s'imprègne.
- Il note les premières idées, en vrac, comme elles viennent, au plus large. Il peut alors organiser une réunion avec ses collègues. À partir d'un brief synthétique, il fait rebondir le groupe sur ces premières idées pour continuer à ouvrir le champ librement.
- Riche de cette récolte, il cherche des liens entre les éléments, « malaxe » cette matière obtenue. Il peut ensuite hiérarchiser les idées : un fil rouge, des développements... Un classement par le sens et la cohérence intégrés lors de l'imprégnation.
- S'il reste bloqué ou peu inspiré, il décroche, arrête de s'acharner et prend le temps d'une veille élargie au sein des contenus produits

par l'agence : autres clients mais thème approchant, même secteur mais thème différent, autre cible mais même sujet... Cet éloignement et une nouvelle récolte de matière enrichissent la production et/ou créent de nouveaux liens entre les premières idées.

S'ENTRAÎNER RÉGULIÈREMENT

Il est utile de stimuler et entraîner régulièrement notre créativité. Même si le marketing nous amène à être régulièrement en posture créative, notre personnalité, de même que notre métier ou secteur d'activité peuvent nous brider malgré nous, à force de codes, contraintes légales, organisationnelles etc. Les produits de grande consommation aux marchés bataillés donnent des occasions régulières aux marketeurs d'exploiter ce potentiel. Dans tous les cas, nous pouvons adopter quelques bonnes pratiques pour rester en éveil créatif :

- Faire une veille régulière : un bon moyen de récolter de la matière. Les bonnes idées sont tout autour de nous. Votre expertise vous permettra de les adapter à vos projets.
- Se proposer en « guest » lors de réunions transversales ou en dehors de votre service. Contribuer, c'est s'exercer !
- Initier des projets et développements créatifs en prospective. Les produits très challengés doivent anticiper en permanence. Déceler et proposer des occasions de vous renouveler.
- Ne restez pas isolé : partagez et provoquez des réunions créatives régulières sur vos sujets récurrents pour exploiter la force du groupe.

Entraîner sa créativité c'est aussi s'investir personnellement pour garder ou augmenter cette agilité. Une même source créative intérieure et

des « terrains » de jeu infinis, professionnels et personnels.



CONSEIL

La créativité est un muscle. Entraînez-le de mille manières : dessin, écriture, bricolage, théâtre, cuisine... tout est sujet créatif. N'oubliez pas de « faire ce que vous êtes ».

Plus vous poserez de gestes créatifs quotidiens, plus vous irez loin. Chaque petit pas compte. Et si vous changiez de trajet pour aller au bureau le matin ?

Créez-vous des rituels, un espace, des moments et conditions idéals.

Soyez aventurier : essayez de nouvelles choses, provoquez de nouvelles rencontres et échanges.

Soyez persévérant : faites des choix, travaillez votre détermination et félicitez-vous de vos réussites.



POUR RÉSUMER

- La créativité est une aptitude naturelle essentielle au marketeur qui se développe dans la confiance en soi et aux autres. La bonne idée n'existe pas... seule la production en masse compte, sans laquelle on ne peut pas trouver de « pépite » !
- Le processus créatif looping permet d'accompagner dans la rigueur et l'ouverture notre créativité : une méthode et un guide qui nous assurent de produire le maximum d'hypothèses de solutions. Dans tout exercice créatif, toujours séparer les phases de divergence et convergence. Le critique en nous est toujours en éveil ! Reportez votre jugement.
- La créativité s'entraîne, se cultive et se partage. Il s'agit d'implication et non de magie, de travail et non d'acharnement.

► **fiche 37**

La gestion de l'innovation

► **fiche 88**

Cinq concepts créatifs à intégrer

► **fiche 89**

Animer des réunions marketing créatives

► **fiche 90**

L'initiative créative au quotidien

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.creativite-conseils.com
- www.scoop.it/t/developpez-votre-potentiel-creatif
- M. Csikszentmihalyi, *La créativité. Psychologie de la découverte et de l'invention*, Robert Laffont, 2006
- J. Cottraux, *À chacun sa créativité*, Odile Jacob, 2010
- A. Groff, E. Chenevier, F. Debois, *La boîte à outils de la créativité*, Dunod, 2011

La créativité est une source de l'innovation marketing. Au-delà des outils et techniques qui permettent une plus grande productivité, sans oublier le process en lui-même, cinq concepts peuvent aider à mettre en œuvre cette ressource naturelle.

LA BISSOCIATION : UTILISER TOUTES LES PIÈCES DU PUZZLE

Le $1 + 1 = 3$! La créativité est aussi l'art de l'association. Bien souvent, les idées, ou bribes d'idées sont tout autour de nous. Être créatif, c'est aussi savoir chercher ces « pièces du puzzle » pour les utiliser autrement. Bon nombre de découvertes sont transférables d'un univers à l'autre, et savoir utiliser notre souplesse et capacité d'adaptation, c'est être pleinement créatif. Un vivier d'idées presque sans limite est sous nos yeux : changeons de regard ! De nombreuses innovations produits sont nées de ce principe. La basket existe, le patin à roulettes existe, mais si l'on fusionne les deux, voici le roller. Le jean existe, le legging existe... Si l'on combine les attributs des deux, voici le « joggging », un jean-collant...



CONSEIL

Comment déceler ces opportunités ? Souvent grâce à la décomposition des objets existants. En regardant autrement ce que l'on connaît déjà. Prendre toutes les caractéristiques, les fonctions, les éléments constitutifs et essayer de les croiser une fois décomposés.

On peut forcer aussi une association avec la technique du « mot au hasard » par exemple, si vous travaillez sur la motivation de votre équipe. Vous décomposez l'équipe en besoins des personnes et de l'entreprise. Vous tirez au hasard le mot « noisette ». Vous pouvez imaginer un challenge créatif qui leur permettrait de remporter des points-noisettes en équivalent prime. Ou d'aménager une salle créative sous « coque » dédiée à l'inspiration !

SERENDIPITÉ : L'ADAPTATION POSITIVE

Que fais-je de ce qui n'était pas prévu, de la découverte accidentelle ?

La vie d'un marketeur est pleine de surprises. Entre plan d'action, prévisions, projections et planification, la « vraie vie » est là pour nous réserver surprises et événements inattendus. Facile à dire, mais gardons en tête cet autre principe : l'inattendu est une chance de trouver, par accident, ce qu'on ne cherchait pas ! C'est aussi notre capacité à en comprendre l'intérêt et la valeur, de se remettre en cause et de changer de stratégie.



CONSEIL

Que faire lorsqu'un client grand compte nous apprend qu'il a reçu une proposition financière très motivante de notre concurrent ? S'aligner ? Peut-être, ou bien essayer autre chose, autrement : et si on augmentait encore notre prix en offrant un service 4 étoiles ? Et si on co-créait un produit pour et avec ce client ? Les « paradoxes » face à l'imprévu peuvent être l'occasion de se renouveler.

CONTRAINTES : NÉCESSAIRE ÉNERGIE

Paradigme classique lié à la créativité : « Je ne peux pas être créatif dans mon entreprise : trop de contraintes ! » Notre quotidien est en effet nourri de contraintes, les plus classiques étant le temps, l'argent et la capacité de l'entreprise à s'adapter à l'idée nouvelle. Acceptons ce paradoxe : la créativité est en vie parce qu'il y a des contraintes ! Sans obstacles, pas de raison de chercher à les dépasser. La contrainte est une



Cas pratique

En Asie, avoir une peau parfaite est une obligation sociale. Cette contrainte pousse les femmes à pratiquer régulièrement des petits actes de chirurgie esthétique à l'heure du déjeuner. Le Blemish Balm a été conçu comme une solution de soin pour ces femmes à la peau fragilisée. Il hydrate, nourrit, camoufle les rougeurs et aide à la cicatrisation. Adapté au marché occidental en concept de crème multifonction, hybride entre le soin et le maquillage, la BB crème est un énorme succès sur le marché des cosmétiques français depuis son introduction par la cofondatrice d'Eborian Katalyn Berenyi en 2009.

provocation positive. Ce qui est contraint sur un marché peut être une opportunité sur un autre.

ÊTRE OFF POUR ÊTRE ON

Les trois clés de l'orientation créative sont : originalité, flexibilité, fluidité (modèle de Guilford, 1967). Un leitmotiv à partager en réunion qui vous aidera à adopter la bonne attitude :

- Je cherche le nouveau, le différent, une nouvelle combinaison. Je m'autorise l'originalité, la fantaisie, l'absurde, l'impossible. Je produis comme un farfelu pour dépasser le connu.
- Je suis flexible, souple. Comme j'entraîne ma créativité régulièrement, je peux changer de

champ, explorer des pistes très éloignées les unes des autres. Je suis un clown et un savant, un cuisinier et un architecte...

- Je suis fluide dans ma créativité. J'exprime une grande masse d'idées par champ trouvé. Plus j'ai d'hypothèses, plus j'ai de chances de trouver une pépite.

LA BONNE CRÉATIVITÉ : LA MIENNE

Accepter qui l'on est, être en confiance avec son propre schéma créatif. Nous avons chacun nos préférences : un outil, une forme de pensée, un domaine, un champ d'application, une méthode... Il est important de se tester, de s'observer et se connaître pour repérer et activer nos



Cas pratique

Une équipe marketing cherche un nom pour un site web dédié à l'achat-vente de produits de décoration d'occasion. Les valeurs à exprimer : esthétisme, beau, déco, qualité, partage, seconde vie, durable, dénicheur, plaisir, changer, convivialité, accessibilité, choix.

Les premières idées qui émergent sont : Changeons de déco ; C'est beau de changer ; Entre nous, c'est beau ; Déco entre amis.

Être « off », lors d'une réunion, c'est guider son équipe, et l'encourager dans sa production : « C'est très bien, mais encore, allez-y, osez, tout est permis ! Essayez des choses folles. » Cela génère de nouvelles idées : Déco trouv'tout ; Mix'déco ; J'veux ta déco ; 1000 et 1 décos ; Qui en veut de ma déco ?

Ce à quoi le chef d'équipe ajoute de la flexibilité : « Super ! et des idées venues d'ailleurs ? Dans d'autres domaines ? Ça vous fait penser à quoi d'autre ? »

Cela produit de nouvelles idées : C'est nous les coachs déco ; Archi multi-beau ; T'as pas un trésor ? ; Shake ta déco ; Entre nous c'est déco.

À partir de là, on peut introduire de la fluidité : « Ah, oui... sur l'idée de groupe, d'échange, de lien ... d'autres idées ? On essaye... »

In fine, cela donne : Tribu déco ; Je, tu, nous décorons ; Décogénération ; La déco, c'est nous ; Mouvement déco.

Grille d'audit de ma créativité												
Mes domaines, inducteurs et méthodes pour être dans la créativité												
Agilité créative Domaines	-	0	+	Agilité créative Inducteurs	-	0	+	Agilité créative Outils/approches	-	0	+	
Analyse du marché veille,				Page blanche				Brainstorming				
Réflexion stratégique				Être isolé				Carte mentale				
Création ou amélioration produit				Plutôt le soir				Analogie				
Production, gestion des dossiers				Des journaux, magazines				Bissociation				
Rédaction				En partageant				Scénario catastrophe				
Gestion des équipes, management				En marchant				...				
...				...								

meilleurs stimulus. De même qu'il est important de repérer nos zones d'inconfort.

Prenez le temps de vous observer en situation créative. Établissez votre grille, votre profil. Complétez-le en fonction de vos expériences et formations. Comment se déclenchent vos idées, quels sont vos inducteurs ? Par quel chemin, quelles étapes passez-vous ? Avec quel outil vous sentez-vous confortable ?

Toutes les méthodes sont bonnes pourvu qu'elles produisent ! Respectons notre créativité, elle est unique.



POUR RÉSUMER

- Utiliser sa créativité, c'est associer des éléments existants qui n'ont jamais été rapprochés.
- Si savoir s'adapter est essentiel au marketeur, intégrer le concept de serendipité le rendra agile : l'imprévu est source d'inspiration et de rebond.
- La créativité, c'est l'art d'utiliser l'énergie mobilisante des contraintes. Savoir les dépasser et s'en servir.
- Cultivons notre esprit « off », entre originalité, flexibilité et fluidité. Un leitmotiv pour orienter nos sessions créatives.
- La créativité a des modalités uniques pour chacun d'entre nous. Les connaître nous rendra plus efficace et confortable.

► **fiche 37**

La gestion de l'innovation

► **fiche 87**

Le process de créativité appliquée

► **fiche 89**

Animer des réunions marketing créatives

► **fiche 90**

L'initiative créative au quotidien

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.scoop.it/t/developpez-votre-potentiel-creatif
- <http://crea-france.fr>

La réunion est indispensable à la vie d'une équipe. Elle est souvent critiquée : on ne sait pas pourquoi on y va et on en sort sans avoir l'impression d'avoir avancé ! Il s'agit de transformer cet a priori négatif pour s'appuyer sur la force d'un groupe et créer ce qui doit rester un « temps fort » partagé et utile.

PRÉPARER DE LA RÉUNION

Une réunion marketing peut englober une multitude de réalités : réunion d'information, de recadrage, négociation, mise au point... Nous nous plaçons ici dans une orientation particulière : produire au sein d'une équipe marketing de nouvelles idées sur une problématique cernée. Condition de réussite : être un « stimulateur » rigoureux.

L'objectif

La première étape est de formuler un objectif clair. Les occasions marketing de se rencontrer sont nombreuses : trouver le nom d'un nouveau produit, service, thème de communication, le concept d'un programme relationnel, explorer les dimensions du positionnement d'une nouvelle gamme, définir le contenu d'une newsletter...

Délimiter la problématique précise à travailler ensemble en une phrase clé. Par exemple : trouver cinq idées de thématique pour notre partenariat annuel produit x/partenaire y afin de décliner nos opérations sous un fil cohérent et tenu.



CONSEIL

Ne cachez pas un objectif sous un autre : si vous souhaitez recadrer des collaborateurs que vous sentez dériver, faites une réunion de recadrage, ou dites que vous souhaitez utiliser la créativité pour dénouer cette problématique... Ou rencontrez ces personnes en entretiens individuels. L'intention réelle se sent toujours ! Pas de manipulation par la « fausse » créativité.

Formalisez un brief rapide, un cahier des charges synthétique rappelant les points clés du sujet, afin que tous en soient imprégnés.

Le cadre

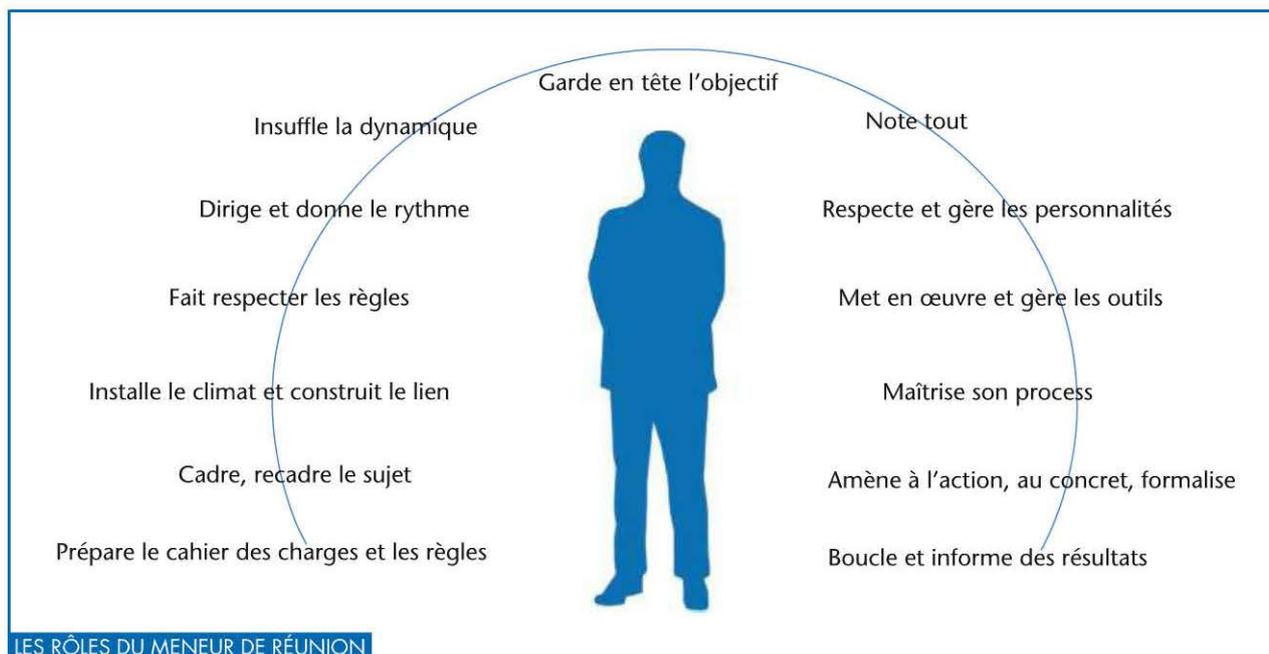
Un groupe fonctionne mieux dans un cadre. Tous se sentent mobilisés, sécurisés, dynamisés et dans le confort.

On précisera à tous à l'avance via un ordre du jour et une convocation le jour, l'horaire, la durée, l'objectif de la réunion... Et pourquoi pas : la méthode, les outils, le nombre et les noms de participants, l'attribution de rôles avant/pendant/après la réunion et les attendus en fin de réunion.

Un travail préparatoire de chacun est possible : lire des documents, faire une veille, produire des intentions, faire un schéma... Cette phase préalable permet aux participants de s'immerger dans le sujet et de prendre du recul avant la réunion. Prévoyez cette tâche dans le planning de chacun : une organisation maîtrisée vaut pour tous.

Les postures et rôles

Le groupe a une fonction de production, variée et en masse, dans le but de répondre à l'objectif assigné. On est toujours meilleurs à plusieurs ! Il est important que chacun sache ce qu'il fait là et connaisse sa contribution personnelle. L'animateur est le meneur de A à Z, et attribue ces rôles : qui prépare quoi, qui prend des notes, qui présente le sujet, recueille les idées, formalise.



Clarifier les règles et poser un cadre tenu permet d'éviter les dérives de postures classiques d'un groupe – réveil de conflits sous-jacents, prises de pouvoir, apartés, décrochages...

ORGANISER LES ÉTAPES

Il faut voir la réunion comme un système, une mécanique. Pour nourrir sa fluidité et son efficacité, place à la méthode. Le cadre permet la

maîtrise et l'implication de tous. L'organisation, formalisée, nous permet d'atteindre notre objectif :

- Accueil : rappel des contraintes, cahier des charges et déroulement.
- Tour de table, inclusion pour mettre à l'aise et dynamiser le groupe. Une présentation de chacun peut être utile si les participants ne se

→ Cas pratique

Larry Page, le cofondateur de Google, rappelle les règles d'une réunion réussie. Son objectif ? Faire en sorte que Google travaille de nouveau en mode start-up, ce qui n'est pas forcément évident avec 30 000 salariés. Le résumé de ses recommandations :

1. Chaque réunion doit avoir un décideur. Quand il n'y a pas de décideur, cela ne sert à rien d'organiser une réunion.
2. Pas plus de 10 personnes par réunion. Au-delà, la réunion devient totalement contreproductive. Et si possible, il faut démarrer à l'heure.
3. Chaque personne présente doit apporter sa contribution, d'une manière ou d'une autre. Sinon, il est inutile qu'elle y assiste.
4. Une décision ne doit jamais dépendre d'une réunion. Si c'est le cas, programmez immédiatement une autre réunion.

(Source : F. Kermaal, voir référence en fin de fiche).

connaissent pas, sous une forme ludique : photolangage, acronyme, mon slogan personnel, un rebus... À cette étape ou juste après, un training, un jeu rapide, déconnecté du sujet, pour « monter en chauffe » est recommandé.

- Pose de la problématique, du sujet.
- Rappel des règles de production : pas de censure, toutes les idées sont bienvenues, même les plus farfelues, et toutes les idées émises servent à rebondir, démultiplier nos idées.
- Utilisation d'outils, de techniques pour faciliter la production d'idées.
- Amélioration, challenge et évaluation de la production.
- Sélection d'hypothèses de solutions et consensus du groupe.
- Préparation à l'action et prochaines étapes (qui fait quoi pour quand ?).

UTILISER OUTILS ET TECHNIQUES

Il existe de nombreux outils de production d'idées à activer en groupe. Gardez en tête votre timing et alternez les approches. Il s'agit d'élargir la production et de la faciliter. Parmi les outils transversaux, adaptables à tous sujets, vous pouvez utiliser par exemple :

La carte mentale

Il s'agit d'un brainstorming « organisé ». Cette présentation en forme de toile d'araignée (cœur, branches principales, branches secondaires) permet de voir le sujet autrement, de déployer ses dimensions essentielles et de les associer entre elles différemment contrairement à une représentation linéaire habituelle. On conseille d'associer aux mots clés des symboles et pictogrammes qui permettent également d'autres associations de sens.

Les 5 pourquoi

Pour chercher les causes profondes d'une problématique. Un questionnement systématique pour approfondir une analyse jusqu'à trouver les causes (sources sur lesquelles agir).

Exemple : Mes collaborateurs ne sont pas assez créatifs. Pourquoi ? Parce qu'ils n'osent pas tenter des choses. Pourquoi ? Parce qu'ils ne sont pas à l'aise avec moi, entre eux. Pourquoi ? Parce que le lien dans l'équipe n'est pas consolidé. Pourquoi ? Parce que je n'ai pas initié cet esprit d'équipe. Pourquoi ? Parce qu'un des membres n'est selon moi pas à sa place.

On pourra alors travailler sur la place et le rôle de cette personne et faire des choix plus justes.

Le scénario catastrophe

Pour envisager la problématique à l'inverse : comment être sûr d'échouer ? Nous produisons facilement en négatif. Servons-nous de cette fluidité pour trouver d'autres hypothèses de solutions.

Par exemple pour le lancement d'un nouveau produit : comment faire pour être certain de passer inaperçu ? On émet des idées alors dans cette orientation négative : avoir le même produit que le concurrent, ne pas être présent en ligne, ne contacter aucun influenceur, prendre les codes couleur et packaging du marché, ne pas parler bénéfice client, etc. Plus cette production négative sera riche, plus il y a de chance de trouver des idées intéressantes car on émet des idées différentes, en « noir ». À l'étape suivante, on inverse cette production en positif pour y trouver des solutions.

L'analogie

Pour s'éloigner du problème, aller voir ailleurs, dans un autre domaine, marché, univers...

« Cette problématique, c'est comme... » Il est plus facile de produire en se détachant du connu.

Par exemple sur la problématique : comment faire pour améliorer la relation avec nos clients ? Analogie possible : la relation de couple. On se déporte donc sur cet univers : Comment faire pour enrichir, faire vivre positivement une relation de couple ? Le groupe produit alors des idées sur ce thème, puis on revient à la problématique initiale pour lui appliquer les solutions émises.

Le portrait chinois ou questionnaire de Proust est un outil analogique que l'on peut utiliser pour travailler sur l'image d'une marque, d'un produit ou sur un concept. On y trouve des inducteurs, images, mots originaux qui aident à promouvoir son univers.



POUR RÉSUMER

- La réunion est un moment clé de la coopération marketing. Pour produire des idées lors de ce temps fort partagé, une préparation du meneur est nécessaire. Elle peut se formaliser en un cahier des charges partagé. Elle inclue la détermination d'un objectif clair et d'un livrable déterminé. Le déroulé de la réunion sera anticipé : temps imparti, étapes, séquences de travail. L'équipe et sa dynamique peuvent être mobilisés avant, pendant et après la réunion. L'animateur s'équipe d'outils de la créativité pour stimuler celle de ses collaborateurs, dépasser le connu et optimiser les apports.
- Les contraintes et le cadre aident le groupe à être performant, à trouver du sens et à s'impliquer dans le résultat.

► fiche 82

Le marketing management

► fiche 87

Le process de la créativité appliquée

► fiche 88

Cinq concepts créatifs à intégrer

► fiche 90

L'initiative créative au quotidien

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.google.com/think/articles/start-up-speed-kristen-gil.html
- www.brainstorming-creatif.biz
- www.creativite-conseils.com
- F. Kermool, « Comment organiser une réunion comme chez Google », *L'Entreprise/L'Express*, 18 janvier 2012
- K. Berenyi, *Les 11 lois du marketing créatif*, Eyrolles/Éditions d'Organisation, 2011
- G. Aznar, *Idées : 100 techniques de créativité pour les produire et les gérer*, Eyrolles/Éditions d'Organisation, 2005

Le marketing est une discipline vivante. Donner envie, surprendre, faire autrement, prendre parfois des chemins de traverse est essentiel pour dépasser les complexités du quotidien et garder un esprit de découvreur. Comment être l'initiateur de « micro-changements » pour votre équipe et votre marque ?

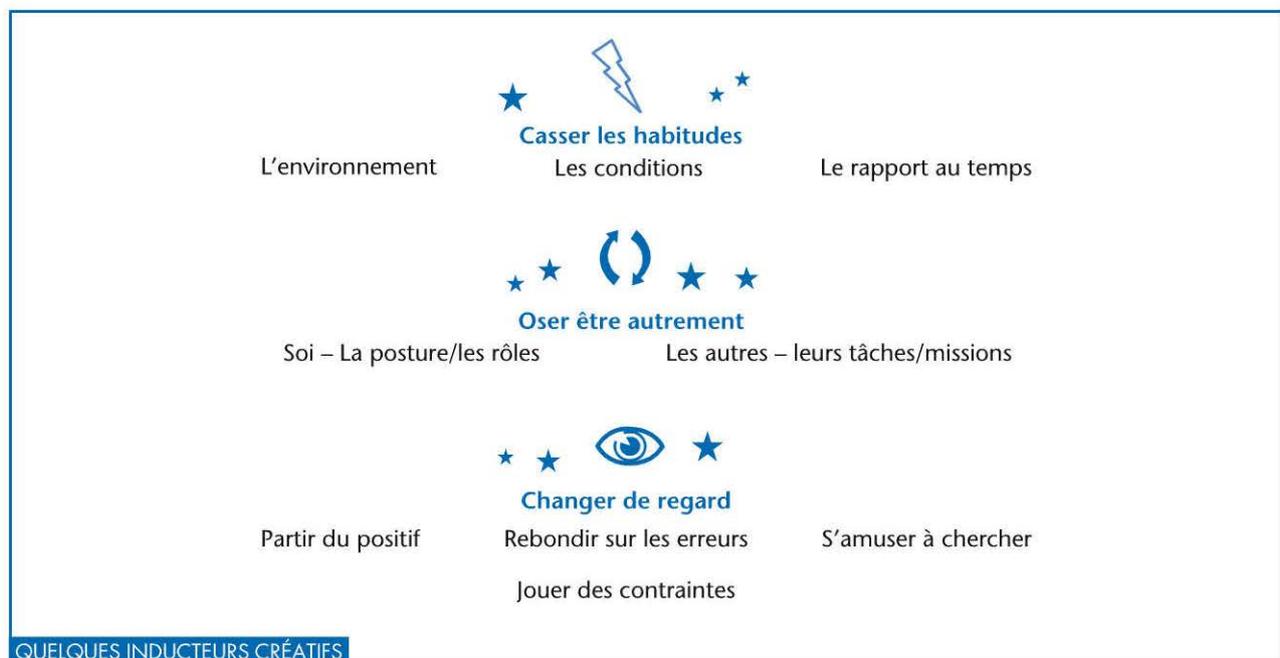
CASSER LES HABITUDES DE CHACUN

Prenez un nouveau trajet, un nouveau mode de transport pour venir au bureau. Changez de tenue, de bureau. Principe de base : on se change soi-même avant d'essayer de changer l'autre ! Il existe mille et une manières de faire autrement pour votre équipe. L'objectif est de traiter les objectifs et contraintes différemment, de créer des décalages, des ruptures, des surprises. Par exemple :

- Changement de tâche : un novice prend en main la tâche répétitive, quotidienne d'un autre. Une nouvelle vision pour les deux. Un « switch management » qui est l'occasion de tuer les a priori et d'aller vers de meilleures collaborations entre services.

- Se réunir ailleurs : dans la cantine d'entreprise, sur la terrasse, dans le café voisin. Le changement d'environnement induira probablement un changement d'expression
- L'uppercut : pour une fois, osez passer au-dessus de toutes les règles ! Vous croisez le vrai décisionnaire dans un couloir ? Évitez les méandres de validation interne et allez droit au but ! Un dynamisme inattendu et un accélérateur pour tous.

Respectez toutes les formes de créativité de vos collaborateurs. Certains seront plus rapides, d'autres coureurs de fond. Certains seront plus à l'aise à l'écrit, d'autres stimulés par une prise de parole. Alternez les genres pour que chacun puisse à la fois être à l'aise et se tester.



Les initiateurs positifs ont intégré toutes les facettes de leur personnalité et en jouent jour après jour ... Restez vous-même et changez de rôle parfois, jouez des personnages pour cultiver l'ouverture : un jour Leonard de Vinci prêt à tout essayer, un jour Robin des Bois pour chercher ensemble des issues positives, un jour Superman pour soutenir un projet périlleux...

CRÉER DES STIMULATIONS PARTAGÉES

Donnez à vos collaborateurs des occasions de co-construire pour sortir de leur routine et enrichir leur lien :

- La « coopétition » : une forme de challenge sans compétition dont l'objectif est d'émettre des idées et de rebondir sur les idées des autres. Chacun contribue et tout le monde s'appuie sur chacun. Format : un e-mail collaboratif par exemple, comme une histoire que l'on crée ensemble, pour chercher une thématique, un concept.
- Un challenge express : 3 heures pour trouver 30 idées, feuilles de paper-board installées dans le couloir. Une trame de *mind map* peut

également faire office de guide de travail et initier le partage de l'outil.

CULTIVER LA POSITIVITÉ

Pour éviter les non-dits, initiez les vrais échanges sous une forme surprenante et créative :

- Les questions ouvertes ou la « session-purge » : une journée pour tout se dire. Les questions en suspens, interrogations de fond, doutes... Sous la forme d'une réunion, d'une plateforme web, d'une session en amphi ou d'une boîte à idées. Objectif : faire s'exprimer les non-dits et continuer du bon pied. Vous ne pourrez peut-être pas répondre à tout, mais il vaut mieux dire « je ne sais pas » ou « je vais en faire part à la direction » plutôt que de laisser gonfler des conflits latents.
- Les dix bonnes raisons d'être là aujourd'hui (prendre du recul pour positiver) : que faisons-nous là ? Quelle est notre contribution ? Qu'avons-nous envie de vivre ? Quelles sont nos réalisations ? L'occasion de voir le « verre organisation » à moitié plein. Recueillez les témoignages qui pourront faire partie du journal interne.

→ Cas pratique

Quelques exemples d'initiatives d'entreprises pour booster la créativité de leurs équipes :

- Tous les 7 ans, le designer graphique Stefan Sagmeister ferme son studio de New York, Sagmeister & Walsh à l'occasion d'un congé sabbatique d'un an pour laisser le temps à ses employés de rajeunir et rafraîchir leur vision créative.
- Google libère ses collaborateurs de leurs tâches quotidiennes pour les dédier à des projets créatifs, jusqu'à 20 % de leur temps-semaine. C'est ainsi que le service gmail a été conçu par les développeurs de l'entreprise.
- Davidson Consulting a investi sur l'iTab : un écran géant installé à la machine à café, lieu incontournable de l'entreprise, et relié à un PC. Chacun peut écrire anonymement un post-it électronique affiché instantanément (post-it verts : idées neuves ; orange : questions ouvertes ; rouges : ce qui ne va pas).
- Microsoft a transformé l'ancien bureau de Bill Gates en un lieu de libre créativité : le Garage renferme tous les gadgets technologiques actuels. Les collaborateurs peuvent y bricoler librement et y laisser émerger leurs idées. La lumière à faible intensité aide la créativité.
- Eventbrite, site de vente de billets d'événements à San Francisco s'est inspiré de l'initiative Microsoft : ses bureaux comprennent une zen room. Les employés y viennent méditer, réfléchir ou faire une sieste sur des canapés confortables, dans une ambiance tamisée et un silence absolu.



POUR RÉSUMER

L'initiative créative favorise le changement et aide à dépasser les contraintes du quotidien. En respectant les profils de vos collaborateurs, créez des décalages, surprises et ruptures dans votre management et vos process. Changement d'environnement, stimulations de co-création, challenges et réunions d'équipe : osez faire autrement. L'initiative créative stimule de nouveaux comportements, dynamise votre équipe et renforce l'implication.

► fiche 37

La gestion de l'innovation

► fiche 87

Le process de créativité appliquée

► fiche 88

Cinq concepts créatifs à intégrer

► fiche 89

Animer des réunions marketing créatives

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.atelier.net
- 4eyes4innovation.wordpress.com
- www.creativite.net
- www.journaldunet.com/management/direction-generale/booster-creativite.shtml
- A. Tonnelé, *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif*, Eyrolles/Julhiet, 2011

Module 11

LES NÉO-MARKETINGS

Depuis quelques années, le marketing a conservé ses fondements mais révolutionné ses approches. Saturation des marchés, part d'attention réduite, consommateurs éclairés et arrivée d'Internet ont accéléré cette mutation.

Le marketing travaille aujourd'hui sur l'affinité, au travers de segmentations fines. Il tient compte de critères comportementaux complexes pour parvenir à créer des occasions de contact bienvenues, utiles, nourrissantes. Il veut créer à la fois des surprises, des événements inoubliables, et pérenniser une relation authentique entre marques et clients.

Les néo-marketings s'attèlent concrètement à mettre en œuvre l'orientation client, indispensable à la création de lien, en s'appuyant sur l'ADN des marques et entreprises.

Cela signifie : rendre les clients acteurs, initier des communautés vivantes, les rencontrer, échanger, s'adapter à leur parcours, leur faire vivre des expériences uniques, toucher leur imaginaire, leurs émotions, leurs sens... et puisqu'ils savent exercer leur choix, se rendre attractif, en toute éthique et transparence.

Fiche 91	Le storytelling	343
Fiche 92	Le guérilla marketing	346
Fiche 93	Le marketing expérientiel	349
Fiche 94	L' <i>ambient</i> marketing	353
Fiche 95	Le marketing viral	356
Fiche 96	Le marketing participatif	359
Fiche 97	Le marketing générationnel	362
Fiche 98	L' <i>inbound</i> marketing	365
Fiche 99	Le <i>funnel</i> clients	368
Fiche 100	Le marketing éthique	371

Littéralement, « narration d'histoire », le storytelling est un mode de communication qui utilise l'histoire, selon le mode du conte, plutôt que l'argumentation. Les entreprises anglo-saxonnes ont été les pionnières dans l'utilisation de cette méthode de communication, devenue tendance. Partout dans le monde, les marques s'appuient sur leur histoire pour entrer dans l'imaginaire des cibles et s'élever au rang de mythes.

CRÉER DE L'INTIMITÉ

Chaque entreprise possède son « contenu de marque » : l'histoire de son évolution, l'aventure de ses fondateurs, l'avancement de ses objectifs, ses échecs et succès... Le storytelling scénarise cette évolution. Il se construit sur la plateforme de marque : son positionnement, ses valeurs. Il s'agit de reformuler en récit ses faits, de leur donner du sens, un fil narratif et un déroulé. Le message s'intègre dans un monde riche, symbolique, en vie. Faisant appel à notre émotion plus qu'à notre raison, la marque s'incarne, devient humaine et donc plus intime.



CONSEIL

Restez dans votre registre, votre univers de référence, votre ADN.

Ne dépassez pas les frontières de votre légitimité. Ne vous inventez pas des héros que vous n'assumez pas. Comme dans toutes les disciplines de la communication, respectez l'éthique et la transparence. Un art subtil de transformation du réel... pour passer à l'imaginaire certes, mais pas à la fiction.

MAINTENIR LA DYNAMIQUE

Le storytelling se décline, comme l'histoire se déroule. D'un événement à l'autre, d'un lancement à un partenariat, d'une tendance à une innovation. Les cibles suivent ces épisodes, dans une logique tenue, cohérente et une implication constante. L'objectif du marketeur : tenir ce scénario et le nourrir.

Les étapes sont celles de l'histoire d'un être : une naissance, un terreau, une vocation, des motivations. Puis un développement : des réussites, épreuves, tensions, conquêtes, victoires, rencontres... L'entreprise a en effet une vie riche et un univers pluriel (► [schémas page suivante](#)).

VARIER LES SUPPORTS

Le storytelling se décline on et offline et en transmédia. Il est même intéressant d'alterner des formes d'expression différentes pour continuer d'ancrer dans les mémoires l'aventure et la rendre plus vivante. L'image (vidéo, web série, clip) se prête parfaitement à l'exercice. On poursuivra via du contenu sur le site Internet,



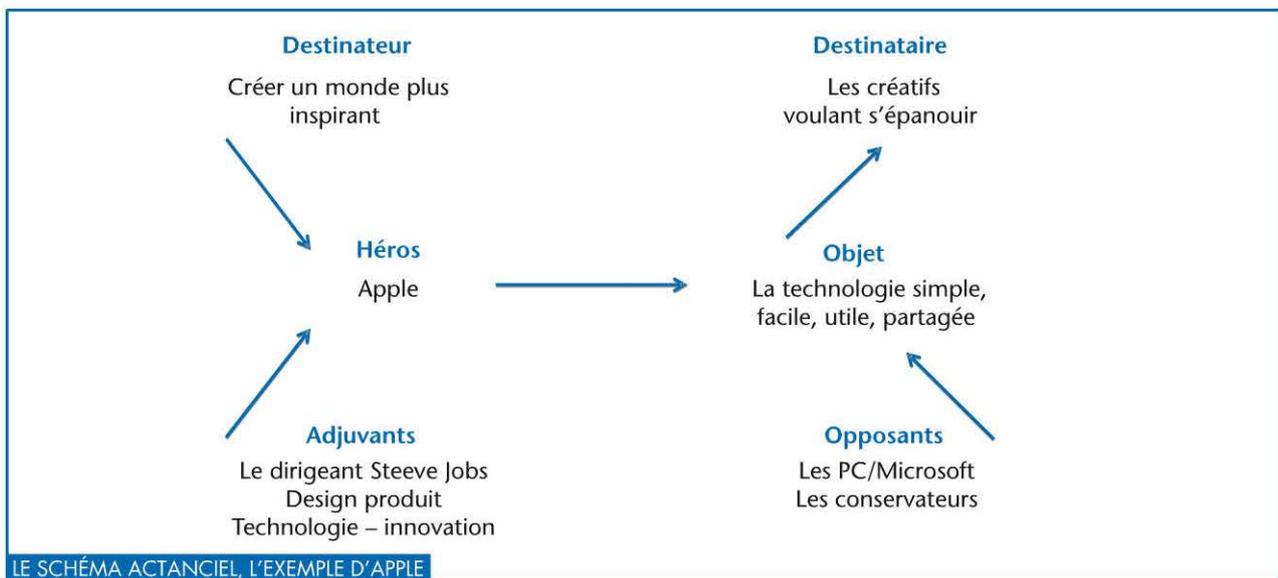
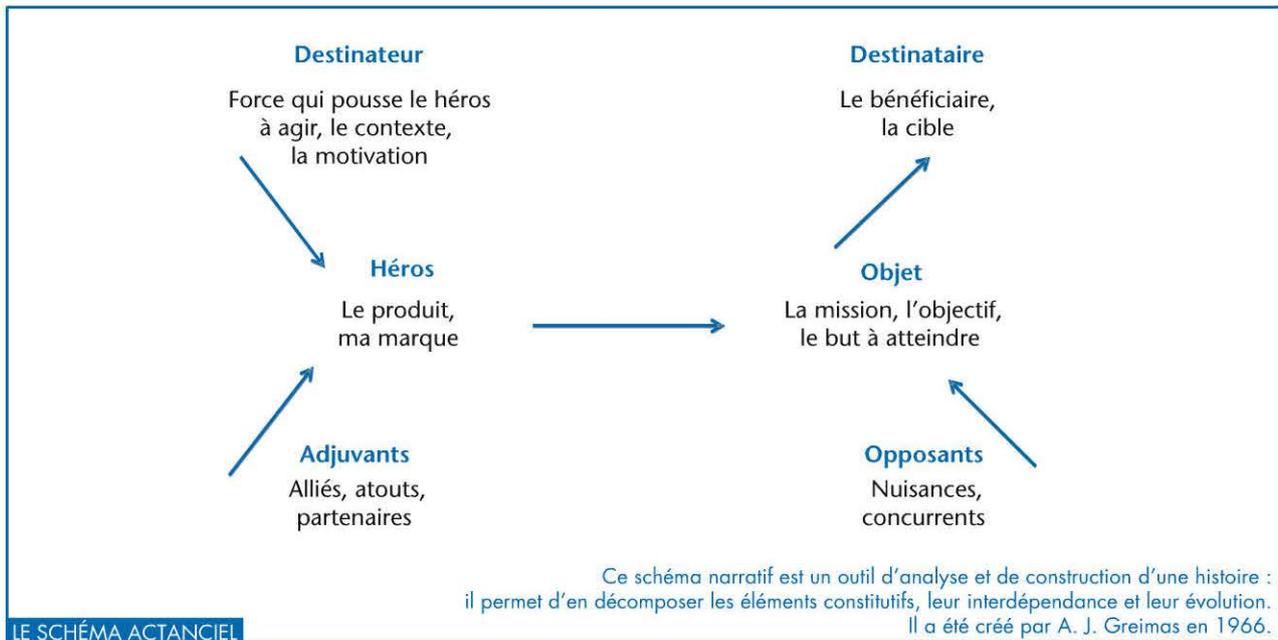
Cas pratique

La marque Oasis a misé sur une logique affective et ludique pour capter l'attention des 18-25 ans. On dépasse le simple cadre de la boisson fraîche pour plonger dans une histoire construite autour des aventures de sa famille de fruits personnifiés devenus icônes depuis 2011 : Ramon Tafraïse, Orange Presslé ou Mangué Debol... La marque favorise l'appropriation, l'interaction et l'échange communautaire autour d'une production dense et renouvelée et d'un plan plurimédia affinitaire. Un pari réussi avec une communauté de 3,3 millions de fans sur Facebook, 170 000 followers sur Twitter et 128 000 abonnés sur sa chaîne YouTube. La série « L'effet Papayon », 4 épisodes d'aventures insolites, décalées et pleines de références à nos blockbusters favoris, génère plus de 3,5 millions de vues par épisode !

dans les dossiers de presse, en communication interne et corporate. Et pourquoi pas, avec un livre de marque.

Cette tendance est déjà en mutation vers le « storydoing ». Au-delà d'un récit d'entreprise,

il s'agit de créer une ligne directrice intégrant tous les acteurs internes et externes, et nourrie par toutes ses prises de paroles, conversations, on et off line. Les clients entrent dans l'histoire et l'alimentent.



→ Cas pratique

Cartier a réalisé un film de 3'30 résumant en une épopée extraordinaire 165 ans de la vie de la marque. Une réalisation cinématographique captivante, mettant en scène la panthère, animal mythique, qui évolue dans des mondes imaginaires, d'un continent à l'autre. Tous les âges de la marque sont représentés en allégories, atmosphères et symboles. Le récit s'achève place Vendôme. Le film, *L'Odysée*, signé Marcel et Publicis 133, a été réalisé par Bruno Aveillan et a obtenu le Grand Prix Stratégies/Amaury Médias du luxe 2012. Guerlain a suivi avec un long métrage autour de son parfum mythique, Shalimar, en septembre 2013.



POUR RÉSUMER

- Le storytelling est une forme de communication narrative qui, en touchant l'imaginaire, l'émotion, permet l'ancrage, la mémorisation et construit du lien avec les cibles. Il s'appuie sur l'ADN de la marque. C'est elle, en version « il était une fois »...
- Le storytelling se construit comme un scénario, riche et vivant, avec des aventures, rebondissements, mystères. Il se décline dans tous les médias, en marketing opérationnel ou plus efficacement à long terme depuis la stratégie.

► fiche 6

Le positionnement

► fiche 53

Les règles de la conception-rédaction

► fiche 68

La stratégie multicanal

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.buzz2lux.com/tag/storytelling
- www.fr.dove.com/fr
- www.docnews.fr
- C. Salmon, *Storytelling : la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, La Découverte/Poche, 2008
- J.-M. Guscetti, *Storytelling : l'art de convaincre par le récit*, Slatkine, 2011
- G. Kawasaki, *L'art de l'enchantement : Comment influencer les cœurs, les esprits et les actes*, Editions Diatino - 2011
- G. Azémard, *100 notions pour le crossmédia et le transmédia*, Les éditions de l'immatériel, 2013

Comment émerger lorsqu'on est une petite marque avec peu de moyens ? C'est le challenge auquel répond le guérilla marketing : un maximum d'impact avec un minimum d'investissement. Le concept, inventé par l'Américain J.C. Levinson en 1984, est en lui-même provocateur.

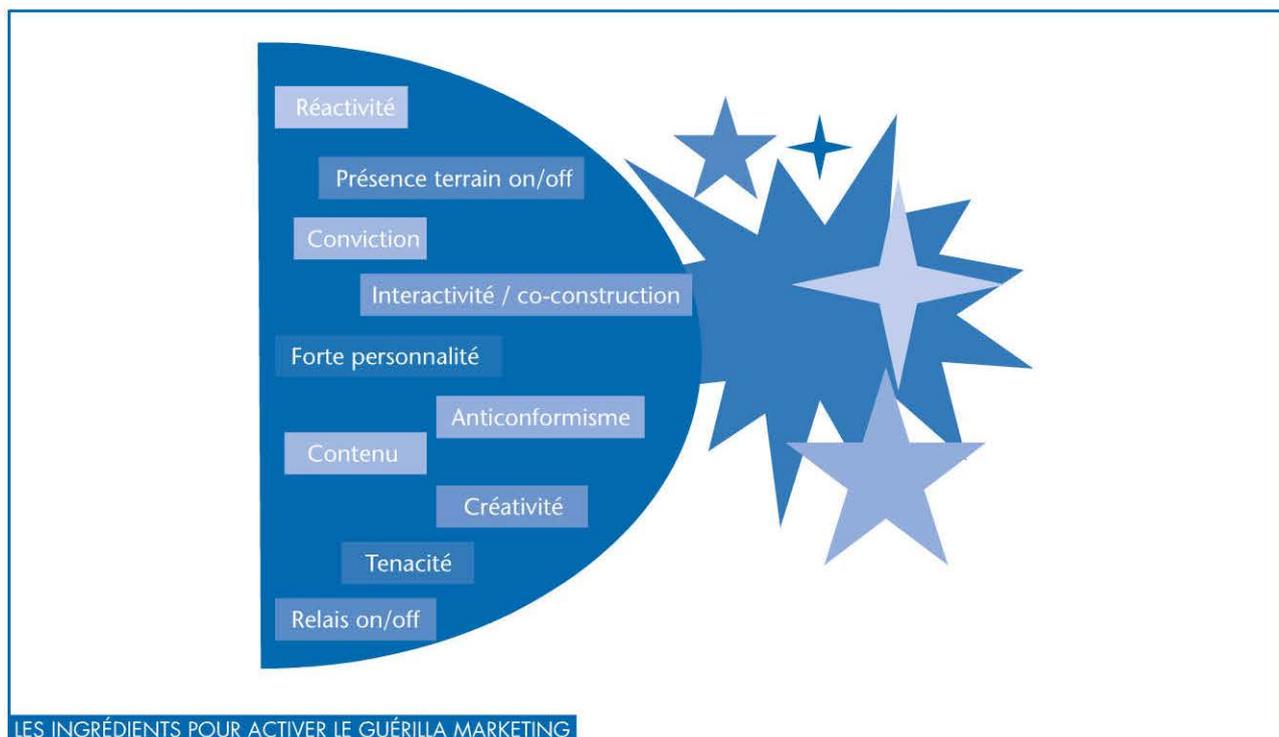
NE PAS FAIRE COMME TOUT LE MONDE

Parfois utilisé par les grandes marques pour créer un événement, c'est initialement une stratégie adaptée aux petites. Le guérilla marketing, c'est une sorte de plan B de la communication. Puisque les tickets d'entrée dans certains médias sont prohibitifs, il faut trouver d'autres moyens : dissidence assumée, hyperréactivité, contrairement aux grosses organisations, et agilité pour défricher de nouveaux terrains de jeu. Un des ingrédients essentiels pour être vu et construire hors sentiers battus, est de trouver un positionnement, une identité forte et tenue. Une vraie personnalité que l'on reconnaît à chaque

prise de parole et une foi en ses valeurs qui aide à l'ancrage. Être tenace, convaincu, mobilisé, impliqué, unique... et compter sur le temps.

Même si les pratiques du guérilla marketing se situent parfois à la limite de la légalité, ça n'est pas une méthode agressive, mais plutôt alternative, inattendue. Un autre « art de la guerre » marketing pour contrer la puissance de certains acteurs et le brouhaha permanent des messages de communication auxquels nous sommes confrontés.

Toujours chercher l'alternative, quitte à passer par l'artisanat, le bricolage, le « fait maison ». Pas les ressources pour produire un film télé ? mais une saga vidéo pour montrer votre évolu-



tion, votre concept. Pas la puissance de frappe d'un géant de la grande distribution, mais frapper à toutes les portes, en local.

Ces opérations peuvent être séduisantes. Mais gardez en tête vos fondamentaux avant tout. Il s'agit de répondre à une attente forte, d'être pertinent et de respecter les lieux et les personnes.



CONSEIL

En 2009, le site Internet Mailorama communique sur une opération guérilla visant à distribuer 100 000 euros à la foule en les jetant depuis un bus parisien. Opération abandonnée au dernier moment. S'ils étaient prêts à assumer les contraventions pour avoir illégalement utilisé des billets de banque comme support publicitaire, ils ne souhaitaient pas être responsables d'une émeute (5 000 personnes massées et échauffées selon la police). Le ministère de l'Intérieur avait l'intention de déposer plainte pour les « troubles » engendrés.

... Provocation à doser donc pour ne pas ternir l'image de l'entreprise.

MISER SUR LA COMMUNAUTÉ

Une grande interactivité et une proximité avec ses cibles sont d'autres ingrédients essentiels du guérilla marketing. Commencer modestement, mais sensibiliser, émouvoir, faire sourire, grâce à un message fédérateur, qui peut mobiliser une communauté de clients. Convaincue et intimement entretenue, complice, elle participe à l'expansion de la marque et s'autoalimente : une construction par la viralité, le bouche à oreille. Chaque nouveau client est un ambassadeur. Un choix d'affinité plutôt que de puissance.

L'INNOVATION COMME MOTEUR

Tous les éléments du mix-marketing peuvent être revisités. La créativité est le carburant majeur du guérilla marketing. Se réinventer chaque jour, écouter sa communauté, déceler les besoins latents, saisir les opportunités tout en restant soi-même. Utiliser les nouveaux médias, supports et prendre le risque d'être précurseur. La créativité et l'intimité clients assureront la propagation des prises de paroles...



Cas pratique

L'aventure de Michel de Rovira et Augustin Paluel-Marmont, deux amis d'enfance, a commencé en empruntant les locaux d'une boulangerie pour concocter leur recette de « petits sablés ronds et bons ». En 2005, la marque Michel & Augustin émerge avec l'implication personnelle des deux créateurs, prêts à s'habiller en vaches sur les quais des métros parisiens. Une implantation progressive, d'une rencontre à l'autre. Un ton décalé, une qualité produit revendiquée, des packagings originaux, une proximité clients entretenue on et off line. On peut trouver un formulaire d'aide au référencement à compléter et présenter à notre magasin si on ne trouve pas dans ses rayons notre produit préféré ! Un e-mail à la base client cherchait des volontaires pour aller vérifier la présence produit dans un vol Air France, voyage offert. Une interactivité réelle, une co-construction permanente qui nous rend intimes. Un exemple de marketing communautaire.

Michel et Augustin, c'est 48 salariés pour 18 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2012. Un challenger aujourd'hui de taille face aux géants Danone ou Nestlé ! La marque s'est diversifiée (yaourts, desserts, biscuits apéritifs) et a consolidé son implantation dans l'Hexagone. Aujourd'hui présente entre autres en Asie, en Russie et aux États-Unis, elle souhaite accélérer sa croissance vers l'international, et a pour cela misé en été 2013 sur la famille Pinault. La holding Artemis détient 70 % du capital de la marque, ses créateurs 30 %. Fin d'un premier chapitre



POUR RÉSUMER

- Le guérilla marketing est une approche alternative au marketing et à la communication traditionnels historiquement dédiée aux petits acteurs à faible budget. Une action de guérilla marketing exige d'autres ressources que budgétaires : créativité, audace, impertinence, agilité, conviction...
- Le guérilla marketing ne se limite pas à de l'événementiel ponctuel. Construit en stratégie, il s'appuie souvent sur sa cible pour en faire une réelle communauté, utilisée comme relais, média... autour de valeurs et intérêts partagés.

► fiche 20

Le plan marketing

► fiche 31

Des 4P aux 10P

► fiche 37

La gestion de l'innovation

► fiche 87

Le process de créativité appliquée

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.micheletaugustin.com
- Le site officiel de J.C. Levinson : www.gmarketing.com
- www.marketing-professionnel.fr

Marchés saturés, linéaires bondés... Les marketeurs cherchent de nouveaux moyens de capter l'attention des clients. Comment créer et faire perdurer une trace positive dans l'esprit de cette cible ? En dépassant le contexte de la transaction pour passer à une autre relation, plus émotionnelle : tel est l'enjeu du marketing expérientiel.

FAIRE VIVRE LE PRODUIT

Le produit, la marque sont porteurs de valeurs. L'expérientiel les met en scène. Comme toutes les autres disciplines du marketing opérationnel, l'expérientiel se fonde sur les essentiels stratégiques de la marque :

- Il s'agit de « décomposer » le produit, pour le traduire en caractéristiques porteuses de sens, au filtre des cinq sens, avec lesquelles les cibles peuvent interagir. La marque se rend vivante. On passe d'un produit utile à un produit hédonique.
- Le positionnement sera le cahier des charges pour la conception de l'expérience. Un univers de marque est complexe. Un monde en soi fait de couleurs, de mots, de saveurs, de textures, de sons, de matières, de goûts... et de l'alliance de tout cela, autour de critères uniques et différenciés.

Il s'agit pour la marque de poursuivre dans son engagement, jusqu'à la preuve vécue. Et l'engagement devient partagé dans l'expérience.

RENDRE LE CLIENT ACTEUR DE L'EXPÉRIENCE

« J'entends et j'oublie. Je vois et je me souviens. Je fais et je comprends. » Cette citation de Confucius expose l'immersion créée par l'expérientiel et ses effets.

Le client est exigeant et de plus en plus avisé quant à la valeur tangible des produits. Le choix est vaste à « fiches techniques » équivalentes.

- Quand les facteurs fonctionnels ne suffisent plus, place aux facteurs émotionnels. L'expérientiel lui offre distraction, éveil des sens, moment unique et agréable, surprise, qui nourrissent ses propres valeurs, besoins et envies. Citons le géant EuroDisney : un lieu dans lequel nous sommes acteurs dans nos dessins animés préférés !. Citons également Ikea, précurseur en la matière, qui a su configurer ses points de vente comme des lieux à expériences multiples : jeux pour les enfants, parcours guidé d'un univers à l'autre, restaurant thématique, salons dans lesquels on peut s'installer, toucher les produits ...

→ Cas pratique

La marque américaine Abercrombie & Fitch arrivée en France en 2011 est un cas d'école du marketing expérientiel. Destinée aux jeunes de moins de 30 ans, son flagship sur les Champs-Élysées a été conçu comme une boîte de nuit, hors des modèles connus du retail : ambiance sombre, musique forte, merchandising dense et désordonné, foule permanente, vendeurs en couples dansants... Une expérience orchestrée qui a fait ses preuves : elle est devenue la 4^e marque de prêt-à-porter préférée des Français.

Source : Baromètre Promise Consulting/Le HuffPost – Marques de prêt-à-porter – Août 2012 www.huffingtonpost.fr/2012/10/22/vetements-preferes-francais-classement-top_n_2003604.html – Voir aussi : www.abercrombie.com et www.youtube.com

■ Pour toucher l'émotion, il faut participer, agir, bouger « dedans ». Le marketeur, tel un spéléologue de sa marque, traduira les composantes qui se vivent : le produit se goûte, craque, croque ? La marque s'associe à une musique, une ambiance sonore particulière, une atmosphère. Je peux plonger dans sa naturalité si je marche dans un champ, ressentir toute sa technicité entourée d'acier...

La proposition est claire : il ne s'agit pas seulement de vendre un produit mais de le faire découvrir et tester. L'expérience crée du lien, de la connivence, une complicité et de l'appropriation.

ARTICULER CONTEXTE ET CONTENU

Le contexte fait partie de l'expérience. Le marketing expérientiel est dans sa définition initiale mis en œuvre dans un lieu de vente, de consommation : magasin, restaurant, centre commercial...

Aujourd'hui l'expérientiel se développe aussi dans un lieu événementiel ponctuel : rue, esplanade, stade, gare... C'est le cas lorsqu'une marque nous fait vivre son spot de pub en live.

Le contenu de l'expérience, c'est son message global : des valeurs affirmées autrement qu'en slogan ou promesse, mais des arguments par le concret. Les bénéfices sont prouvés, la promesse avérée, l'univers est vécu. Le tout se construit en scénario orchestré comme un parcours, une rencontre. Le client doit être accompagné, guidé, coaché. Le service et la qualité relationnelle restent des facettes primordiales de l'expérience. La technologie et le matériel ne suffisent pas : attention donc au facteur humain. Créativité et rigueur obligatoires dans l'exécution : la trace émotionnelle est forte, prégnante, en positif comme en négatif (► schéma ci-contre).

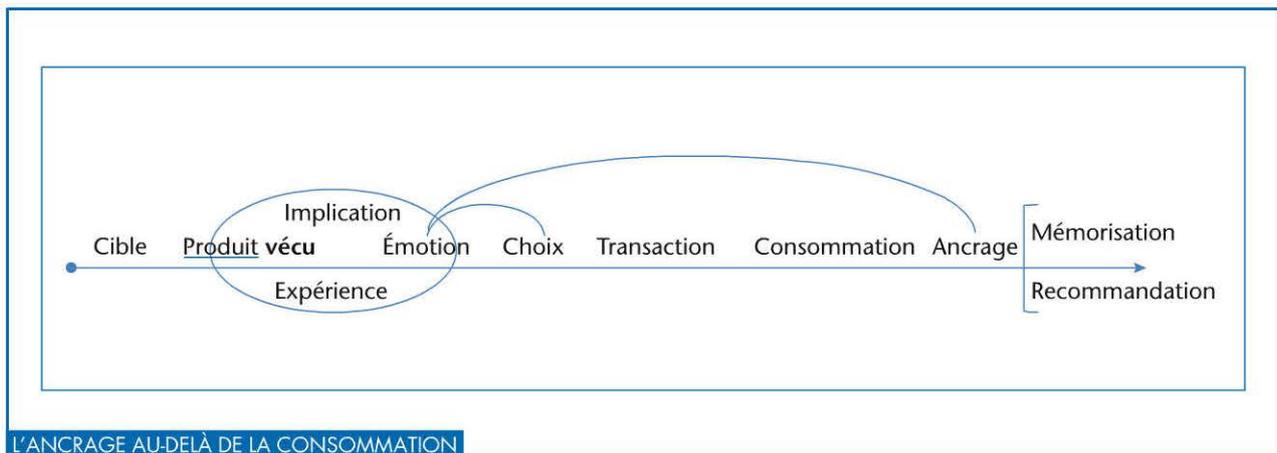
→ Cas pratique

Chez Sephora, la cliente peut dans son parcours trouver son produit préféré, se faire surprendre par un produit mis en scène comme une pièce de musée, mais également essayer les produits, se faire maquiller, épiler les sourcils, dans une ambiance unique, un merchandising étudié, des choix coloriels adaptés... Ce sont bien ses sens qui sont alertés, l'appropriation des produits et, en conséquence, la stimulation d'un achat plus spontané, émotionnel.

→ Cas pratique

Nivea déjà en 2009 avait organisé pour Silver Protect une course dans une impressionnante « ultraball » transparente sur le parvis de La Défense dans laquelle les clients pouvaient entrer pour vivre le challenge du spot TV pub... Nous ne regardons pas, nous sommes acteur.

Les « Contrexpériences » de Contrex en sont une autre illustration : lors d'un événement à la Cité universitaire de Paris en 2012, des jeux de lumières faisaient apparaître des explosions et incendies sur la façade d'un bâtiment. Les femmes du public montent sur des steppers et éteignent le feu en propulsant des jets d'eau... pour sauver des hommes en petite tenue ! Le tout en s'hydratant avec Contrex, bien sûr. Scénario expérientiel et copy stratégie de la pub s'alignent.



L'ANCRAGE AU-DELÀ DE LA CONSOMMATION

GÉNÉRER DE L'ANCRAGE À LA MARQUE

Le marketing expérientiel cherche la performance, autrement. Une construction de lien à moyen terme qui favorisera non seulement l'achat mais l'attachement, donc la fidélisation.

Les effets attendus sont multiples :

- Au niveau affectif, émotionnel : la perception de l'offre, du produit, service, de la marque. L'expérientiel travaille sur l'image de marque, la notoriété et la préférence : on capte l'attention, on fait passer ses valeurs, on agit sur l'émergence et la satisfaction.
- Au niveau comportemental : l'influence sur la décision d'achat.

On ne consommera pas forcément plus immédiatement, mais si le temps passé dans les lieux de vente augmente, c'est qu'on y est bien, donc enclin à y revenir. L'expérience positive et sa trace durable peuvent être relayées et engendrer un bouche à oreille positif.

Quant à la rentabilité, elle existe dans la construction à moyen ou long terme. On pourra mesurer la satisfaction quant à l'expérience, l'intention d'achat. Dans l'élaboration d'un plan d'actions visant image et ventes, l'expérientiel représente une contribution qualitative relationnelle immédiate pour des effets quantitatifs à terme.



POUR RÉSUMER

L'expérientiel est une tendance du marketing opérationnel qui souhaite passer du transactionnel au relationnel clients. Il met en scène les valeurs et attributs de la marque et crée l'interaction et l'engagement. Il est à l'origine la transformation de l'expérience d'achat en expérience de marque dans laquelle les clients sont acteurs. Engageant, pour la marque comme pour le client, il peut générer une autre forme de performance : l'attachement émotionnel.

► **fiche 23**

Le plan marketing opérationnel

► **fiche 50**

La stratégie de communication

► **fiche 51**

La copy strategy

► **fiche 87**

Le process de créativité appliquée

► **fiche 94**

L'ambient marketing

POUR ALLER PLUS LOIN

- G. Raymond, « Baromètre Promise Consulting/ Le HuffPost. Marques de prêt à porter : Jules et Uniqlo, les préférées des Français », Huffington Post, 22 octobre 2012.
- www.abercrombie.com
- « Formation : Réenchanter l'acte d'achat », www.influencia.net/data/document/presentation-detaillee1.pdf
- Le blog des expériences mémorables : www.experience-marketing.fr
- G. Chétouchine, *Le marketing des émotions. Pourquoi Kotler est obsolète ?*, Eyrolles/Éditions d'Organisation, 2008
- C. Roederer, *Marketing et consommation expérientiels*, EMS Management & société, 2012

L'événementiel est un levier de la communication historique. Renouvelé aujourd'hui, il se décline en approches visant à créer une rupture positive dans le quotidien des consommateurs. *Ambient, wait, street, ambush* marketing... ou l'art de rencontrer autrement et ailleurs nos clients.

SE FONDRE DANS L'UNIVERS CLIENT

Ambient, c'est-à-dire dans l'ambiance, dans le contexte où se trouve la cible. En préalable, il faut connaître le parcours client afin de le toucher de la bonne manière, au bon moment.

Cette action de communication locale, ponctuelle joue à la fois sur la proximité, l'interaction et sur l'impact, par le contact inhabituel avec la marque. On intervient pour réenchanter le quotidien, créer un « happening » positif et marquant. Il ne s'agit pas d'un achat d'espace classique, mais souvent du détournement de supports existants ou de l'ajout de matériel, voire d'animation.

C'est dans l'originalité du dispositif, du croisement inattendu marque/contexte, qu'il prend tout son sens.

ACTIVER SA CRÉATIVITÉ

Ce type de marketing ne se copie pas mais s'invente ! C'est bien parce que la marque n'a jamais été vue, de cette manière-là, à cet endroit-là, que l'action répond à son objectif. Capturer l'attention de la cible, c'est la sortir de sa routine, c'est être visible au sein de cette « faille » d'attention, où les marques d'ordinaire n'interviennent pas.



CONSEIL

Pour s'y retrouver dans les néologismes :

L'événementiel : le levier de communication global.

Le *street marketing* : le marketing dans la rue, avec matériel ou animation.

Le *wait marketing* : on utilise les lieux où la cible attend (gare, aéroport, queue de cinéma, d'hypermarché).

L'*ambient marketing* : intégration dans le lieu, le contexte, l'ambiance de la cible.

L'*ambush marketing* : plus souvent lié à une présence lors d'un événement sportif, culturel ou artistique.

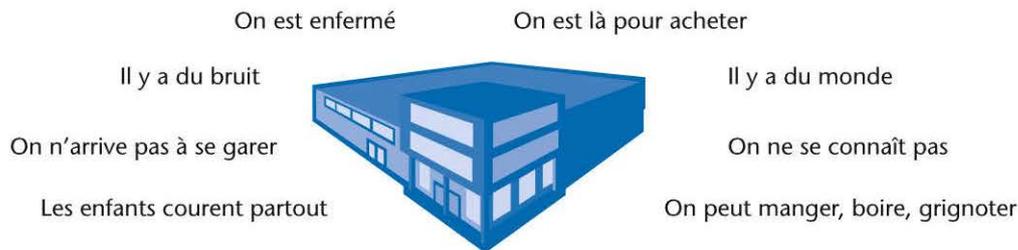
→ Cas pratique

La première action française qualifiée d'*ambush* est celle de Dim lors de la coupe du Monde de rugby France-Irlande en 2007. Le spectacle n'était pas forcément sur le terrain. Dans les tribunes, des supportrices de l'équipe de France (animatrices Dim en tenue !) se déshabillent et se mettent à danser au milieu de spectateurs amusés... TF1, qui en retransmet les images, réalise une audience record de 14 millions de téléspectateurs.

→ Cas pratique

Le torréfacteur Douwe Egbert a installé un dispositif original à l'aéroport O.R.Tambo, en Afrique du Sud. Une machine à café équipée d'un dispositif de reconnaissance faciale a été installée dans le hall d'attente. Elle distribue gratuitement des cafés aux voyageurs fatigués. Il suffit de bailler devant la machine ! Un café offert en échange d'un bâillement, une exploitation maligne du décalage horaire, et un cas exemplaire d'*ambient marketing* !

Ce qui se passe dans un centre commercial



Si je suis un site de vente en ligne de fruits et légumes bio

Qu'est-ce que je peux POSITIVER ?

- Je place des étals de fruits à déguster
- Je propose des casques avec des sons de nature
- Je crée une garderie-jardin sur le parking
- Je fais vos courses pour vous et vous installe dehors au soleil
- Etc.

ÉTUDIER LE CONTEXTE D'INTERVENTION ET LE CROISEMENT

Ikea vend des canapés. Mais lorsqu'on peut confortablement attendre le bus, le métro ou le train assis dedans grâce à une installation éphémère... la marque gagne des points sympathie ! Il ne s'agit pas de tout réinventer, mais plutôt de trouver la bonne intégration, surprenante, bienvenue. L'effort créatif est dans le déplacement de l'univers de la marque à un autre, en toute cohérence.



CONSEIL

Pensez analogie ! Posez à plat l'univers de votre marque, produit, ses composants et faites des liens avec d'autres univers et contextes. Vous trouverez alors des applications originales de vos valeurs. C'est comme ça que Nestlé s'est rendu compte que son produit Kit-Kat ressemblait à un banc public dont les lattes de bois seraient en chocolat.

UTILISER DES MÉDIAS ET SUPPORTS TACTIQUES

Il s'agit bien de communiquer autrement, et d'inventer de nouveaux supports sur le terrain. Il peut s'agir de PLV, pas forcément d'une animation. Tout est espace de communication aujourd'hui : gares, centres commerciaux, rues, points de vente, musées, arrêts de bus, parkings, stades... le ciel ! Pourvu que vos clients soient présents et que vous ayez l'autorisation d'exploiter le lieu. Les supports sont renouvelés en permanence : les rampes d'escalator, l'affichage 4 x 3, le lampadaire de rue offrent autant d'occasions de « tordre » la réalité. Et rien n'empêche d'utiliser l'environnement (bitume, arbres, etc.).

Afin d'optimiser les effets de votre campagne, pensez viralité : si votre performance est à la hauteur et spectaculaire, si elle s'appuie sur l'interaction avec vos cibles, une vidéo diffusée sur les réseaux sociaux est un relais idéal pour

→ Cas pratique

Le pure player de renom eBay vient sur le terrain de la « vie réelle » pour faire passer son message : eBay lance un service de petites annonces. La campagne s'est déroulée en 2010 dans le métro de Madrid. 20 000 annonces ont été affichées, recouvrant 700 mètres de mur du métro. Une démonstration dans l'univers quotidien des clients de la richesse des annonces et des opportunités du site.

marquer des points en attributs d'image. Une campagne d'*ambient marketing* est ponctuelle et localisée, mais son exploitation s'optimise en multicanal.



POUR RÉSUMER

- L'*ambient marketing* fait partie du marketing événementiel et vise une intégration originale de marque dans un contexte inhabituel. L'étude du parcours client comme du contexte retenu aidera au montage du dispositif. Créativité et cohérence sont nécessaires pour créer la surprise et laisser une trace positive.
- Ce type de marketing s'appuie à la fois sur les valeurs de la marque, les attentes de la cible dans le contexte et la multiplicité des supports de communication pour inventer une occasion de contact unique. Relayée sur tous les canaux de communication, votre événement touchera une cible élargie.

► fiche 23

La plan marketing opérationnel

► fiche 50

la stratégie de communication

► fiche 87

Le process de créativité appliquée

► fiche 93

Le marketing expérientiel

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.vivelapub.fr/le-meilleur-du-street-marketing-en-220-exemples
- lareclame.fr/61447+cafe+offert+baillement
- www.ambush-marketing.com
- www.marketing-alternatif.com
- www.lilil.fr/category/ambient-marketing

Le marketing viral vise une diffusion large, exponentielle d'un message. L'humain est alors le relais, le média de communication pour accroître la notoriété de la marque. Un levier puissant difficile à manier.

LANCER LA RUMEUR MODERNE

Le bouche à oreille a toujours existé. Internet lui a donné une puissance potentielle inégalée. Il ne s'agit pas d'une technique de communication, mais d'une orientation, d'une tactique. L'objectif : réussir à capter l'attention et l'intérêt des cibles pour provoquer leur envie de devenir elles-mêmes diffuseurs. Mais toucher une cible étendue grâce à la propagation d'un message que tous s'approprient est un exercice complexe.



CONSEIL

Écoutez !

Ce sont bien souvent vos clients qui font émerger une idée de buzz possible. Ils ont le recul nécessaire sur votre marque, et savent se l'approprier et jouer avec son usage.

Vos fans publient toutes les semaines spontanément des recettes de cuisine à base de votre produit : organisez un concours !

Vos utilisateurs publient régulièrement sur des blogs professionnels pour chercher des trucs et astuces : nourrissez leur contenu !

Vos consommateurs détournent votre produit...
Allez plus loin !

RESPECTER LES RÈGLES D'OR

Comme toute opération de marketing, le marketing viral se construit. Première règle, pour trouver le message créateur de buzz, il faut connaître sa cible : quelles sont ses attentes, préoccupations, sujets d'intérêt ? C'est dans cette connaissance approfondie que se trouve la pépite créative, ce qui vous relie et ce qui créera l'enthousiasme.

Seconde règle : susciter un intérêt majeur. Plusieurs angles d'attaque sont possibles, tout en restant cohérent avec votre stratégie de marque :

- le décalage, l'humour ;
- l'étonnement, la surprise, la nouveauté, l'inédit, l'originalité ;
- l'intérêt, la récompense, le gain ;
- l'implication, l'affinité, le participatif ;
- l'utilité, le contenu rare, le service ;
- la générosité, le don.

Troisième règle : respecter l'internaute. Les adresses sont obtenues avec consentement des internautes (opt in) et vous leur laissez la main



Cas pratique

En lançant le concept des « courses en escarpins » en 2008, Sarenza a créé un véritable championnat national de course en escarpins, en relais et par équipes de filles (relais 3 fois 50 m en talons de 8 cm minimum). Elle s'est appuyée sur les outils suivants (web et terrain) :

- Buzz annoncé en RP on line avec inscription et recrutement des équipes sur le site de la marque (72 billets sur des blogs influents).
- 600 invités lors de l'événement : journalistes, leaders d'opinion, blogueurs...
- Un clip, et un film officiel diffusé sur Blogbang (vu plus de 500 000 fois en 15 jours !) et largement relayé sur les réseaux sociaux.

→ Cas pratique

Le site Faismesdevoirs.com proposait en 2009 aux collégiens et lycéens de faire leurs devoirs à leur place moyennant 5 à 30 €. Le concept a suffi à créer un buzz... 100 % négatif. Profs, parents d'élèves et ministre de l'Éducation nationale se sont insurgés. Stéphane Boukris, le créateur, un ancien de l'Essec, avait réussi à obtenir 80 000 connexions en moins de trois heures d'ouverture selon ses dires. Le site a fermé le lendemain de son lancement.

sur leur action et relais. Si votre message est suffisamment attractif, ils le relayeront. Le harcèlement marketing n'est pas de mise. Ce qui ne vous empêche pas de créer des relais avec vos supports, en multicanal, pour favoriser l'interactivité.

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS

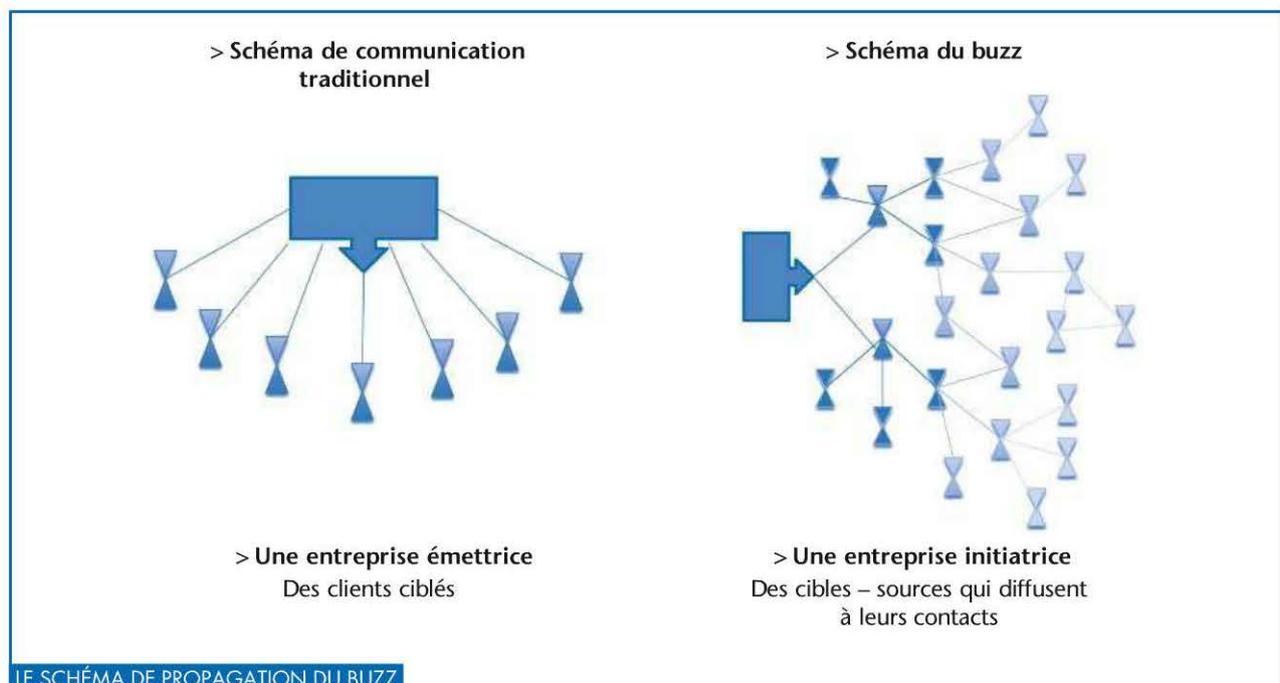
L'avantage d'un buzz réussi est d'étendre au plus large et profond la notoriété de la marque, qui n'aurait pas pu atteindre seule ces réseaux personnels d'affinité.

La force du message, suivant sa perception, peut présenter un avantage comme un inconvénient. La maîtrise de l'e-réputation est un sujet épineux

pour les responsables marketing. Le principe même de l'appropriation du message par les internautes peut engendrer des dérives. L'honnêteté, la clarté et une certaine subtilité dans le ressort commercial, autant que la puissance créative, limitent les risques. Créer une rupture oui, mais positive et en toute éthique puisque l'image de l'entreprise est en jeu. Plus votre marque est irréprochable, moins vous prendrez de risque. Attention aux rumeurs négatives « traînantes » qui pourraient se raccrocher à votre buzz.

CHOISIR DES FORMATS VARIÉS

Internet, pour sa capacité de propagation, est le média idéal du marketing viral. Vous pouvez



→ Cas pratique

La marque Tipp-Ex, a lancé en 2010 et 2012 la campagne « A hunter shoots a bear » (Un chasseur tue un ours). Le principe consistait à permettre aux internautes d'interagir sur une vidéo YouTube. L'homme tombait nez-à-nez avec un ours mais refusait de lui tirer dessus. Il s'emparait alors d'un correcteur Tipp-Ex et effaçait le verbe *shoots* (tire) dans le titre de la vidéo. L'internaute pouvait alors remplacer ce mot par celui de son choix en tapant sur son clavier. Le chasseur pouvait donc « danser » avec lui, « l'embrasser », « boire un verre »... Une vidéo qui offrait toutes les interprétations, aussi délirantes soient-elles. Deux ans et 50 millions de vues plus tard, l'ours et le chasseur reviennent. Cette fois-ci l'internaute peut choisir l'année à laquelle se déroule la vidéo. En remplaçant « 2012 » par une autre date, il fait voyager les deux comparses d'une époque à une autre... dans des mises en scène tout autant loufoques.

néanmoins construire une campagne à partir de nombreux autres supports :

- e-mailing ;
- vidéo, web séries ;
- widget, application ;
- livre blanc ;
- produit en série limitée ;
- promo jeu, concours ;
- partenariat entre marques ou avec une personnalité ;
- un événement *street*, *ambient*, *ambush* ou *guérilla*.

Les différentes approches sont à utiliser seules ou couplées, pour en démultiplier les effets, suivant les médias préférés de vos cibles.

On parle souvent du coût peu élevé du marketing viral. Cela peut être le cas s'il s'agit d'une information réellement étonnante. En règle générale, le ticket d'entrée web viral, suivant les

types de production de contenu, est de 10 000 euros environ et, selon l'objectif et le plan de campagne des budgets, de 50 000 euros pour des grandes marques. Toutefois, cela reste des ordres de grandeur, le succès du buzz dépendant de l'affinité avec la cible, de l'originalité, du capital image de la marque, ou sa récence – et parfois du maillage on et off line



POUR RÉSUMER

- Le marketing viral joue sur la propagation d'un message percutant de marque entre clients. Seul peut être relayé un concept fort, créatif, surprenant ou utile et dans tous les cas éthique. Il s'appuie souvent sur les réseaux sociaux, relais privilégié.
- Le marketing viral peut échapper aux marques par une forte appropriation des cibles, ce qui implique parfois une déformation des messages. Il faut être attentif au bad buzz, et vérifier sa e-réputation pour ne pas ternir son image.

► fiche 47

Les médias sociaux

► fiche 50

La stratégie de communication

► fiche 88

Cinq concepts créatifs à intégrer

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.e-marketing.fr
- www.marketing-alternatif.com
- www.contenus-en-ligne.com/bons-exemples-de-buzz-marketing
- www.mediassociaux.fr
- P. Cahen, *Signaux faibles, mode d'emploi. Déceler les tendances, anticiper les ruptures*, Eyrolles/Éditions d'Organisation, 2010

Co-construire, collaborer, développer ensemble... Le marketing participatif n'est plus une mode, mais une orientation favorisant le lien, l'appropriation autant que l'adhésion. De la création de produit à la conception de campagne de communication, les consommateurs aiment avoir la main. Un marketing à engagement mutuel.

DÉFINIR LES ENJEUX

Depuis l'avènement du « consomm'acteur », c'est un fait, les clients et les marques font partie de la même équipe. Les communications « descendantes » issues de marques « reines » sont de moins en moins plébiscitées. L'égalité des forces amène le marketeur à impliquer les principaux intéressés en amont. Et comment être mieux orienté client qu'en étant « conçu client » ?

Sous l'impulsion des cibles elles-mêmes, devenues aguerries et aptes à prendre la parole via Internet et le développement des réseaux sociaux, le mouvement s'étend tous secteurs et métiers confondus. Les clients et prospects parlent entre eux sur les forums, chats, avis et comparateurs. Le web 2.0 a aidé l'expansion du phénomène. Les marques à l'affût peuvent alors déceler, au-delà d'une prise de pouvoir, l'opportunité de tomber juste, de se renouveler, d'anticiper et de s'adapter. Un marketing impliquant pour les marques qui doivent « tordre » leur modèle et savoir réagir vite... Une forme de proximité et de reconnaissance qui promet attrait autant que fidélisation.

CRÉER L'INTERACTION

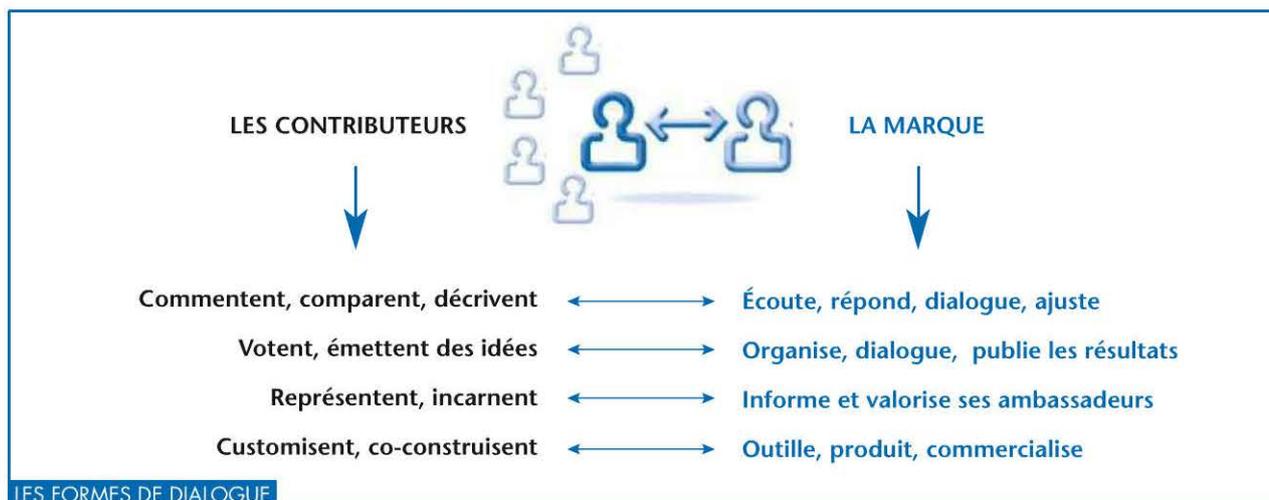
Les niveaux de participation et d'implication peuvent varier. Comme toujours, le marketeur gardera en ligne de mire son plan, ses objectifs stratégiques et opérationnels. À quel stade et sur quels éléments du mix peut-on avoir besoin de faire appel au marketing participatif ?

- En amont, les clients commentent, critiquent les prises de parole de la marque, les communications, les messages et promesses comme les nouveautés produits. Une forme d'étude de marché permanente pour le marketeur.
- Un vote en préparation de la finalisation d'un dispositif. Quelle dotation, quelle mécanique de jeu, quels critères au concours ou quel type de recettes créer ? Un vivier d'idées.
- La cocreation de produits, services. Depuis quelques années, de nombreuses marques ont mis en place des services de personnalisation ou customisation de leurs produits. Du sac de luxe à la voiture en passant par la paire de baskets ou le châle en cachemire, les clients peuvent eux-mêmes adapter le produit à leur goût et besoin. Un niveau devenu presque besoin primaire aujourd'hui.



Cas pratique

La société danoise Lego doit une partie de son relancement depuis 2008 au crowdsourcing. Elle a encouragé ses fans à l'innovation avec la mise en place de son Lego Factory, un logiciel téléchargeable gratuitement sur le site permettant de designer son propre « jouet » puis de le commander. Depuis décembre 2009, Lego va encore plus loin en envisageant de rémunérer les auteurs des designs les plus populaires.



Au-delà d'une forme de marketing, le mouvement collaboratif s'étend à toute notre économie. Participatif, collaboratif, crowdsourcing ou 2.0, placer ses clients au cœur des projets marketing est une démarche impliquante, qui requiert un mode opératoire maîtrisé, basé sur l'écoute et la transparence :

- définir votre objectif et vos moyens ;
- auditer votre (e-)réputation ;
- choisir une cible captive ;
- fournir des modalités de participation claires ;
- accompagner l'interaction, écouter, animer, échanger ;
- diffuser les contributions ;
- remercier les contributeurs, les valoriser ;
- communiquer sur l'issue du projet, la suite, la réalisation concrète de la marque.

RESPECTER SES OBJECTIFS

Écouter, oui, mais en gardant la main, en respectant ses valeurs et son fil de vie marketing avant tout. Les clients et prospects ne pensent pas à la construction et à l'avenir des marques, ils pensent légitimement à leur intérêt immédiat et personnel. La marque, elle, doit rester maître de son plan. Demander, mais garder le contrôle. S'adapter, mais nourrir sa stratégie.

Une marque 100 % collaborative peut perdre son ADN. Les consommateurs attendent aussi, sans le préciser pour autant, une identité et une ligne de conduite cohérentes. Le contrôle n'est pas toujours facile à concilier avec le marketing participatif. Autre exigence : assumer la démarche. Si l'on demande un avis, on le respecte. Autant le lien à la marque peut être renforcé, autant la promesse ne doit pas être déçue.

→ Cas pratique

La marque Danette a été une des pionnières à utiliser le marketing produit participatif en communication nationale. Dès 2006, elles demandent à ses clients leur avis pour développer de futures nouvelles saveurs, via des propositions de goûts. Chaque année, une recette est élue par les internautes, développée et mise sur le marché. Depuis 2006, plus de 6 millions d'internautes se sont mobilisés sur le web pour voter et élire (Danette saveur crème brûlée par exemple).

→ Cas pratique

Un exemple de dérive possible avec la marque internationale de prêt à porter GAP qui, en 2010, refond son logo et l'introduit sur ses supports dont sa page Facebook (plus de 730 000 fans). Réaction en masse de sa communauté : critiques vives, commentaires et moqueries. Parodies et propositions de logos fleurissent sur la toile. La marque fait finalement machine arrière et décide de conserver son logo datant de 20 ans.

→ Cas pratique

MyMajorCompany est un des pionniers du financement participatif mondial, et aujourd'hui leader du secteur en Europe, par la taille de sa communauté, les montants levés (plus de 13 millions d'euros sur près de 42 000 projets en France, en Allemagne, en Angleterre et en Espagne) et les succès commerciaux engendrés. En 2012, MyMajorCompany a réalisé un chiffre d'affaires de 11 millions d'euros.

LE CROWDFUNDING

Le participatif va un cran plus loin avec le crowdfunding. Le principe : le grand public peut soutenir financièrement une idée ou un projet qui le séduit pour lui donner vie. L'initiateur fixe un objectif. Les individus contribuent et épargnent sur leur coup de cœur. Le projet aboutit grâce à la force du collectif.



POUR RÉSUMER

- Le marketing participatif provoque un sentiment d'appartenance, un attrait fort à la marque.
- La participation peut s'opérer à différents niveaux du mix-marketing et classiquement au sein du plan de communication.
- La mobilisation des clients implique écoute, transparence et respect de la part de la marque. La démarche doit être construite et nourrir la stratégie et l'image de la marque.
- Le fait que les clients et internautes aient cet espace de liberté peut engendrer buzz et propagation des messages... positifs ou déformés.

► fiche 44

Le blog en B to B

► fiche 47

Les médias sociaux

► fiche 50

La stratégie de communication

► fiche 68

La stratégie multicanal

► fiche 87

Le process de créativité appliquée

POUR ALLER PLUS LOIN

- <http://open-your-innovation.com/fr>
- www.mymajorcompany.com/projects
- www.kisskissbankbank.com
- L. Letellier, *Le marketing participatif : la coopération au service de la performance*, Ellypses, 2013
- F. Laurent, *Marketing 2.0 : l'intelligence collective*, M 21, 2008

Le marketing générationnel est une des réponses au défi de la relation client. Il cherche à toucher des groupes aux histoires, cultures et références communes. Une segmentation parallèle, qui cherche l'adéquation entre les valeurs des marques et celles de ces groupes.

SEGMENTER PAR LE VÉCU

Une génération, c'est l'ensemble des individus ayant vécu au même âge un événement marquant, des mêmes faits économiques, sociaux, politiques... au point de conditionner leur mode de vie. Ils ont ainsi acquis des réflexes de consommation, au sens large, communs, qu'ils ont conservés. Ce sont ces critères que le marketing générationnel mettra au jour.

Des baby-boomers aux soixante-huitards, le marketing tente de cerner leurs mondes et systèmes de référence pour adapter mix-marketing, produit, promesse ou communication à ces vécus, afin de partager, échanger, dans ses codes, en toute affinité et en toute cohérence avec l'ADN de la marque.

Le marketing générationnel travaille sur cette segmentation « grosse maille » qui n'exclut aucunement le travail de segmentation et les approches relationnelles fines sur le portefeuille clients.

CONNAÎTRE LEURS CLÉS

Une génération a une culture propre, des ancrages et habitudes. L'analyse sociologique de ces éléments apporte des clés et orientations riches aux approches marketing. Parmi les groupes travaillés, on peut citer :

Les baby-boomers

Ils sont nés dans les années 1945 à 1965 environ. La génération la plus nombreuse et la plus riche. Ce sont pour beaucoup des fils de paysans ou d'ouvriers devenus employés ou cadres. Ils ont vécu les trente glorieuses, mai 68, se sont épanouis dans le travail et ont vécu l'ascension sociale. Ils peuvent être nostalgiques de leur jeunesse. La valeur travail est importante à leurs yeux. Une génération qui a plutôt bien vécu, beaucoup consommé, a été insouciante et idéaliste. Premiers acteurs dans le secteur du tourisme et des loisirs, ils approchent de la retraite et comptent bien vieillir. Une génération libre de ses choix à la consommation éclairée et exigeante.

Événements et critères qui peuvent créer une génération		
Génération	Descriptif	Exemple
Par âge	Année de naissance d'un groupe d'individus	Les femmes de 45 ans
Par phase de vie	Événement vécu par un groupe d'individus à un âge donné	Les jeunes ayant passé leur bac à 18 ans
Par événement extérieur	Événement vécu par un groupe d'individus nés à une période donnée	Les personnes qui ont vécu mai 68
Par évolution sociale ou de consommation	Événement vécu par un groupe d'individus nés à une période donnée	Les personnes qui ont vécu l'arrivée du web dans leur jeunesse

La génération X

Ils sont nés entre 1960 et 1980 environ. Ils ont eu 20 ans dans les années 1980. Ils ont vécu la montée du chômage, les crises à répétition, la « normalisation du divorce ». Ils ont dû se battre pour faire leur place. Ils sont souvent dans la compétition et l'exigence. Cette génération de « désenchantés » peut aujourd'hui se caractériser par une envie de déconnexion, d'humanité, de consommation raisonnée. Elle tend vers le plaisir, la sérénité discrète.

La génération Y

Ils sont nés entre 1980 et 1995 environ. C'est la génération Internet, aussi appelée e-génération. Des valeurs axées sur l'individualisation, l'hyperconsommation et le matériel. Ces jeunes n'ont pas connu le monde sans le sida. Passionnée, hyper-connectée, élevée à la télé réalité, cette génération aime réinterpréter les codes. On la dit narcissique mais elle se veut communautaire et a besoin de partager. Elle consomme le luxe sans complexe, aime participer et s'impliquer dans la vie des marques qui doivent tenir leurs promesses. Elle veut à la fois bien faire, participer à l'évolution du monde... Faire des profits et être valorisée.

La génération Z

Ils sont nés après 1995. Ils n'ont connu que la crise et croient en un avenir meilleur. Hyper-connectés eux aussi, ils utiliseront le web comme une boîte à outils et un moyen de construire leur avenir professionnel. Génération au mode de vie ultra-instantanée, ils seront plus raisonnés que les Y et sauront économiser et investir. Autodidactes, opportunistes et entrepreneurs, ils compteront sur eux-mêmes et sauront s'adapter rapidement. Leur consumma-

tion sera éclairée, réfléchie et nourrira leurs objectifs narcissiques.



CONSEIL

Quelles bonnes pratiques marketing pour séduire la génération Y ?

- Acceptez qu'ils ne veuillent pas vous parler mais qu'ils parlent de vous entre eux !
- Créez des outils et plateformes web dédiés à l'échange, l'interaction.
- Soyez attentif à leurs commentaires, répondez rapidement à leurs questions, prenez en compte leurs avis. Soyez concrètement réactifs.
- Personnalisez vos offres et bâtissez des expériences de communication dédiées, personnalisées.
- Soyez transparents et cohérents : ils partagent tout (y compris vos manquements).

Certaines générations sont plus typées que d'autres. Comme lors de l'établissement de toute segmentation client, soyez vigilant à la pertinence, la mesurabilité et la facilité d'utilisation par rapport à vos valeurs et moyens d'action. Les études nourrissent cette démarche de personnalisation pour toucher les consommateurs de manière privilégiée, intime et cohérente.

ADAPTER SON MODÈLE

Le temps du mass-marketing est révolu. Au niveau stratégique comme opérationnel, les marketeurs adaptent leurs curseurs. Les leviers du marketing générationnel sont vastes, ponctuels ou profonds :

- Ils peuvent toucher au mix-marketing : un produit dédié à une génération (un téléphone pour les seniors), l'ouverture d'un autre canal de vente répondant à leur attente (un site marchand).

→ Cas pratique

Avec un mix marketing dédié aux 15-30 ans, Benta Berry est une marque française de cosmétiques lancée en 2010.

Cette gamme complète de soins du visage et du corps a été développée en collaboration avec le Dr Naima Zerrouk de l'université Paris-Descartes. Des formules aux actifs 100 % naturels qui permettent de prévenir, traiter et réguler la peau des jeunes en pleine évolution.

Une marque à l'identité complice et sérieuse. Des packagings épurés, modernes... ni trop ludiques, ni trop scientifiques. Un discours simple et rassurant pour accompagner sans dramatiser. Une marque que peut s'approprier cette génération pour qui le regard des autres est une clé pour grandir en confiance.

- Ils peuvent adapter leur contenu de marque, axes de communication et arguments : on ne peut pas négliger les canaux du web pour les générations Y et Z. L'essor des opérations du type concours et élections d'égéries de marques incarnées par les consommateurs répond aux attentes de ces mêmes générations. Les baby-boomers apprécieront les retours au passé, les codes vintage, les référents au « bon vieux temps » et les marques authentiques. La génération Z sera sensible aux arguments de confort, aux preuves de fiabilité, à l'accompagnement et tout ce qui lui permettra de concilier vie personnelle et professionnelle.

Le marketing transgénérationnel vise quant à lui à dépasser ces modèles. La marque devient alors un pôle de rassemblement, une unité de prise de position symbolique qui dépasse les clivages

générationnels. Lancôme y parvient, Petit bateau également. Nivea se passe de mère en fille et petite-fille. Nutella fait danser au même rythme toutes les générations.



POUR RÉSUMER

- Le marketing générationnel est une forme de segmentation par le vécu. Son objectif est d'entrer dans les codes et référents de ces groupes pour les toucher et créer une complicité.
- Il implique une connaissance approfondie des univers et valeurs de chacune de ces générations. L'efficacité des moyens déployés en dépend.
- Les générations sont nombreuses, parfois très marquée et parfois plus floues et hétérogènes. Il ne s'agit pas que d'âge, mais de critères complexes d'attitudes et de comportements.

► fiche 28

Les KPI et les tableaux de bord

► fiche 82

Le marketing management

► fiche 84

Le choix et la gestion des prestataires

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.prodimarques.com
- www.bentaberry.fr
- www.lenouveleconomiste.fr/generation-z-14478/
- D. Guiot, B. Urien, *Comprendre le consommateur âgé. Nouveaux enjeux et perspectives*, De Boeck, 2012
- S. Gassmann, C. Damay, *Quand l'enfant prend ses marques... il bouscule les conventions*, EMS, 2011
- B. Cova, O. Badot, P. Joffre, *Néo-marketing*, EMS, 2009

L'*inbound* marketing, ou marketing entrant, inverse son approche historique en faisant en sorte que les clients et prospects viennent naturellement à l'entreprise. Rendue désirable, cette dernière mettra en place une stratégie pour rendre cette relation durable.

SE RENDRE ATTRACTIF

Cette démarche online est fondée sur la qualité des contenus plutôt que sur la répétition des contacts. Elle prend sa source dans la connaissance des cibles, comme souvent aujourd'hui. L'objectif est de gagner en attention, d'apporter une réponse attendue et pertinente à un internaute en quête dans ce monde sans limites.

Une démarche stratégique, plutôt réservée aux entreprises mûres online, qui s'appuie sur les choix suivants :

- Construire un contenu de marque ou entreprise qualitatif et informatif en réponse au besoin client.
- Investir dans le temps pour enrichir et planifier la génération de contenus sur le web.
- Investir pour être visible et trouvé sur les moteurs de recherche, les médias sociaux, blogs et espaces participatifs et maximiser sa présence.
- Viser l'appropriation, l'influence, la recommandation, l'engagement sans pousser les messages vers les cibles (communication non intrusive).

Mettre en place une démarche d'*inbound* marketing exige de s'atteler au besoin client alors qu'il ne cherche pas encore à passer commande, mais à s'informer. Il est donc indispensable de connaître son comportement en ligne et de qualifier les attributs de ses requêtes pour s'y adapter et apparaître. Vous deviendrez alors « incontournable », puis « référent ». Créer de

l'engagement est la clé de voûte de l'*inbound*, une fois la présence on line assurée.

N'hésitez pas à investir sur des analyses et études approfondies de vos cibles. C'est parce que vos contenus seront une réelle réponse à leurs besoins que vous marquerez des points et pourrez convertir. Ne parlez pas de vous : parlez de ce qui les intéresse.

TISSER ET NOURRIR VOTRE PRÉSENCE

Pour être attractif, il faut être trouvé, et générer des visiteurs

- Le premier investissement portera sur le *search* ou référencement, naturel et payant et l'optimisation des mots clés. Une fois les supports et contenus créés, l'autre exigence de l'*inbound* est l'actualisation régulière, l'animation de cette plateforme. Visant l'interactivité, tous les supports du web 2.0 sont légitimes, tant que vous les maîtrisez et qu'ils sont liés par la pertinence.
- La conception et l'optimisation des sites et blogs, avec des articles et contenus renouvelés et de qualité. Votre site peut mettre à disposition des visiteurs des contenus variés : infographies, vidéo, livres blancs, études...
- La présence mixte au sein des réseaux sociaux et de sites de partages, suivant la nature de vos contenus, en jouant le rich media (Facebook, LinkedIn, Twitter, Google+, Pinterest, YouTube, Dailymotion ou encore SlideShare...)
- Des liens et partenariats d'affinité avec d'autres sites, blogs à forte audience avec la publication d'articles, d'actualités pour créer du trafic.

→ Cas pratique

Le site Marmiton, devenu marque, est un exemple réussi de marketing de contenu et d'attraction. La plateforme s'est développée autant que les besoins des cibles en matière culinaire. La marque apparaît dans la quasi-totalité des pages de résultats de requêtes liées à son domaine. Au-delà de son immense vivier de recettes, elle est interactive dans tous les formats attendus par ses cibles : blogs, forums, ateliers, coaching, application mobile, mais aussi encyclopédie, planificateur de menus, chaîne YouTube, etc. Créé en 2000, ce pure player est passé au off line avec entre autres une collection de livres et un magazine en kiosque. Si on pense cuisine, on pense Marmiton !

- Les relations presse entretenues auprès des leaders d'opinion de votre secteur (► **schéma ci-dessous**).

PILOTER ET OPTIMISER LES FLUX

Une fois le contact établi, le visiteur est accompagné dans la relation, et devient prospect puis client, suivant la conversion souhaitée, dans une mécanique relationnelle suivie du type *funnel* marketing.

L'*inbound* requiert une analyse fine de la circulation des contacts sur les différents supports, afin de mener à bien la démarche relationnelle.

Les principaux indicateurs sur un blog seront par exemple : le nombre de visiteurs uniques, l'engagement sur les contenus (partages, liens sur les réseaux sociaux, commentaires), les conversions (autres supports de l'entreprise, demande de documentation, abonnement à la newsletter).

Grâce à des logiciels d'analyse et de tracking sur votre blog et avec un tableau de bord personnalisé pour suivre l'évolution de ces indicateurs, vous pouvez alors évaluer la cohérence de votre stratégie et faire les ajustements nécessaires au fil de l'eau.

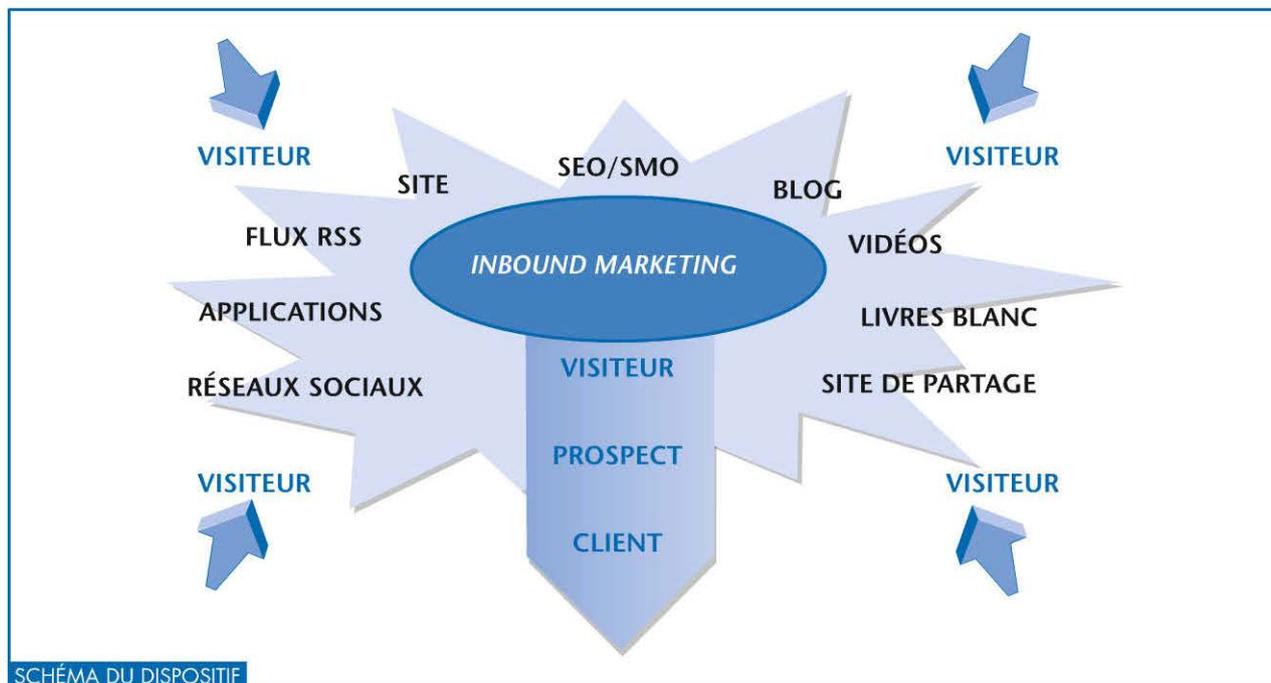


SCHÉMA DU DISPOSITIF



POUR RÉSUMER

- L'*inbound* marketing est une approche du webmarketing qui vise à rendre l'entreprise attractive, séduisante pour amener les prospects et clients à venir vers elle. Cette stratégie est plutôt réservée aux entreprises mûres en marketing, actives en webmarketing et équipées en outils d'analyse.
- L'*inbound* marketing se construit à la fois sur la visibilité de la marque et la pertinence de ses contenus grâce à une analyse fine des besoins clients. C'est une stratégie de « nourriture » et de conversion qui utilise les étapes du *funnel* clients pour transformer et rentabiliser ses contacts.

► fiche 24

Le plan marketing relationnel

► fiche 28

Les KPI et les tableaux de bord

► fiche 40

La politique de contenu de marque

► fiche 42

Le référencement

► fiche 49

Le ROI des médias sociaux

► fiche 67

Scénarisation de la relation client

► fiche 99

Le *funnel* client

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.elementsmedia.fr
- www.laposte.fr/lehub
- www.1min30.com

Le *funnel* clients (*funnel* signifiant entonnoir) ou parcours de conversion clients est issu du web-marketing. Il consiste en une analyse des données prospects et clients qui établit un état et un parcours relationnel entreprise-client vertueux. Il permet de faire des choix d'investissements plus fins et efficaces.

ACCOMPAGNER LA PROGRESSION DE LA RELATION

Si l'attente de rendement est forte en marketing on et offline, les clients souhaitent pour autant être touchés en toute affinité. Quoi de plus pénible que de recevoir un e-mail de fidélisation alors qu'on n'est pas encore décidé sur l'achat d'une marque ? Le *funnel* tente de lutter contre une pression de communication accrue et parfois contre-productive.

Le *funnel* vise la pertinence des moyens et l'enrichissement de la relation dans une logique de persuasion par l'accompagnement. Connaître une marque ne veut pas dire être prêt à l'acheter. Une expérience commune progressive et nourrie doit s'opérer.

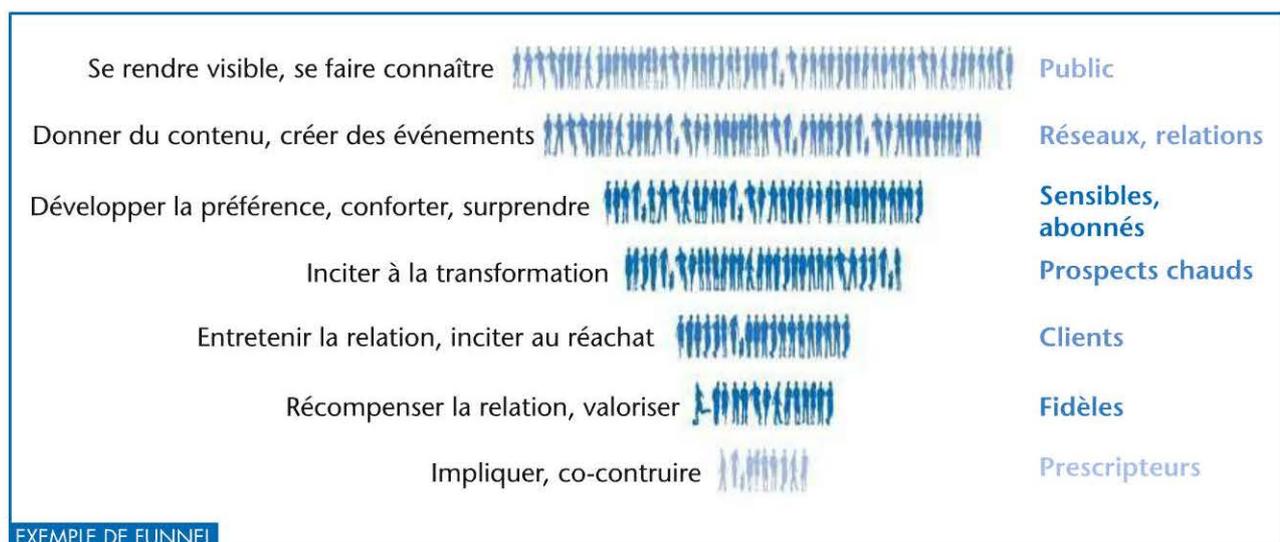
Le modèle initial est à mettre à votre main suivant vos objectifs. La structure du *funnel* peut

varier et se séquencer plus précisément suivant votre marché, le nombre d'acteurs, le cycle de vie produit etc. Il comporte généralement les niveaux relationnels suivant :

- la notoriété ;
- la connaissance (aidée ou naturelle) ;
- l'attractivité, l'implication ;
- l'essai ;
- le réachat ;
- la fidélité ;
- la recommandation (*advocacy*).

DÉPLOYER LA CONNAISSANCE EN MOYENS

Les entreprises les plus à même de construire un *funnel* clients sont celles qui investissent online et ont mis en place des outils de suivi et de récolte d'indicateurs. Elles sont généralement



EXEMPLE DE FUNNEL

→ Cas pratique

L'analyse des performances d'une compagnie aérienne low-cost via le *funnel* clients fait apparaître des taux de conversion de 50 % sur la connaissance et le réachat. En revanche, son taux n'est que de 5 % sur l'essai. L'entreprise peut donc concentrer son analyse sur ce passage de niveau. Une analyse du marché confirme l'attrait de l'entreprise, soutenu par des investissements publicitaires importants qui ont consolidé sa notoriété. Les cibles des trois premiers niveaux ne sont pas réfractaires à l'achat d'un vol en France via cette compagnie. En parallèle, ses concurrents font mieux sur le premier essai. La cible attend d'autres arguments pour être convaincue et passer à l'acte. Des investissements peuvent être réaménagés pour mettre en place des actions déclenchantes, incitatives : promotion sur le 1^{er} vol acheté, offre croisée partenaires, e-mailing pour proposer des réductions lors des week-ends et ponts, etc.

orientées sur un marketing de contenu, d'attraction (*inbound* marketing). Une certaine maturité est donc nécessaire.

- 1^{er} étape : analyser et auditer votre portefeuille clients. Examiner et compiler les données issues de tous vos canaux de communication pour une construction fine et réaliste comportant des critères exploitables par niveau.
- 2^e étape : déterminer vos objectifs et moyens par niveau, vos ressources. Trouver les réponses adaptées à chaque état relationnel en fonction des besoins de vos cibles.
- 3^e étape : déterminer les messages et prendre la parole de manière différenciée, en utilisant les moyens, techniques, médias et supports adaptés à chaque niveau.
- 4^e étape : mesurer les effets du plan *funnel*. Quelles sont les cibles qui sont passées à un autre niveau ? Quels sont les leviers les plus performants ? À quel niveau avez-vous le mieux converti ? Existe-t-il des blocages de conversion à certains niveaux ? Quels autres moyens développer ?

Analyse nourrie d'indicateurs et démarche à valeur, cet entonnoir permet l'optimisation des occasions de contact, depuis la connaissance jusqu'à la recommandation, dans une progres-

sion suivie et accompagnée de la relation. Cette approche se construit dans la rigueur et s'exploite dans le temps.

Le *funnel* clients appliqué off line est également une approche favorisant la coordination marketing-vente de manière très concrète au sein des entreprises.

CONSTRUIRE SES INTERVENTIONS EN LIGNE

Votre marque, entreprise est-elle connue ? Quel est votre vivier à ce niveau ? Un travail sur la notoriété on et offline favorisera le trafic.

La production planifiée de contenus riches viendra nourrir la connaissance et développer votre présence sur les moteurs de recherche (référencement naturel) – ce qui n'est pas incompatible avec du référencement payant qui fera croître votre visibilité comme le trafic sur vos supports.

Pour vous rendre attractif et susciter de l'implication client, vous devrez promouvoir vos contenus, donc entrer en conversation via blog, réseaux sociaux et donner envie de suivre et partager ces informations. Seul un contenu de qualité, utile, orienté besoin client (arguments, guides, conseils, témoignages) vous permettra de faire monter le niveau d'intérêt pour votre

marque. C'est à cette étape que vous allez vous rendre « désirable ».

Si votre proposition de valeur globale (mix-marketing et communication on et offline), incluant ces contenus, est convaincante, vous convertirez une part de cible. Vous favoriserez la conversion à l'essai par l'ergonomie du site, l'expérience en ligne mais aussi les exclusivités et promotions.

À ce stade, vous avez obtenu et enrichi la connaissance client utile pour poursuivre, via remerciements, up ou cross-selling, nouvelles occasions de contacts incluant de l'e-mailing commercial ou de l'e-newsletter (contenu).

Le réachat conclu, l'entretien de la relation tient autant à la cohérence de vos propositions. Variété et intérêt de vos contenus, incitations à

l'implication, au témoignage, avis et partage... mais également programme de fidélité pourront tisser une relation à long terme.



POUR RÉSUMER

- Le *funnel* clients est un outil d'optimisation de conversion et d'analyse de performance des investissements d'une marque. Il décompose un portefeuille clients en niveaux relationnels et transactionnels pour toucher les clients en toute affinité. Il permet de faire des arbitrages d'investissement plus fins et efficaces
- Il exige un pilotage adroit de ses indicateurs. C'est un moyen d'optimiser la connaissance clients (par l'évolution de la structure) et d'identifier les étapes auxquelles intervenir pour optimiser ses ventes tout en accompagnant la progression client.

► fiche 19

L'écoute client

► fiche 24

Le plan marketing relationnel

► fiche 28

Les KPI et les tableaux de bord

► fiche 98

L'inbound marketing

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.mercator-publicitor.fr
- www.laposte.fr/lehub
- entreprise-agile.biz/le-funnel-dun-site-web-cest-quoi

Pour répondre à l'évolution de nos sociétés, le marketing et la communication se réforment et s'adaptent. Loin d'une mode, le marketing éthique regroupe les modèles et pratiques du « bien agir » pour une marque au bénéfice de ses consommateurs, pour des entreprises au bénéfice de notre planète.

S'ENGAGER EST INCONTOURNABLE

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) n'est plus un concept mais une orientation concrète de gouvernance des entreprises et des interactions avec leurs parties prenantes. La loi pousse les entreprises à communiquer sur les conséquences sociales et environnementales de leur activité (article 225 du Grenelle II). L'enjeu du marketing : intégrer le contexte mondial, l'évolution de nos ressources, la préservation de la terre et le respect des hommes à nos stratégies. Nos clients sont bien sûr parties prenantes. Le digital a accéléré les conversations et poussé les entreprises à la transparence et à l'engagement. Nous sommes plus ou moins impliqués mais tous sensibilisés sur la nécessité de faire évoluer nos modes de consommation. L'étude Ethicity* publiée en septembre 2014 dresse une nouvelle typologie consommateurs. Objectif : fournir aux entreprises un état des lieux de nos changements de mode de vie et une meilleure compréhension de nos attentes. Un constat : 63 % des Français souhaiteraient avoir des informations sur l'impact environnemental ou social des produits qu'ils achètent.

Parmi les leviers d'action par segments :

- les initiatives favorisant l'échange et le lien humain, le collectif ;
- le développement du local, de l'économie circulaire, les collectifs d'achat ou de financement ;
- les pratiques valorisant la qualité plutôt que la quantité, la pédagogie, l'innovation.

FAIRE ÉVOLUER NOS MODÈLES

Le marketing éthique recouvre de multiples domaines d'application : économique, humain, social et sociétal, environnemental.

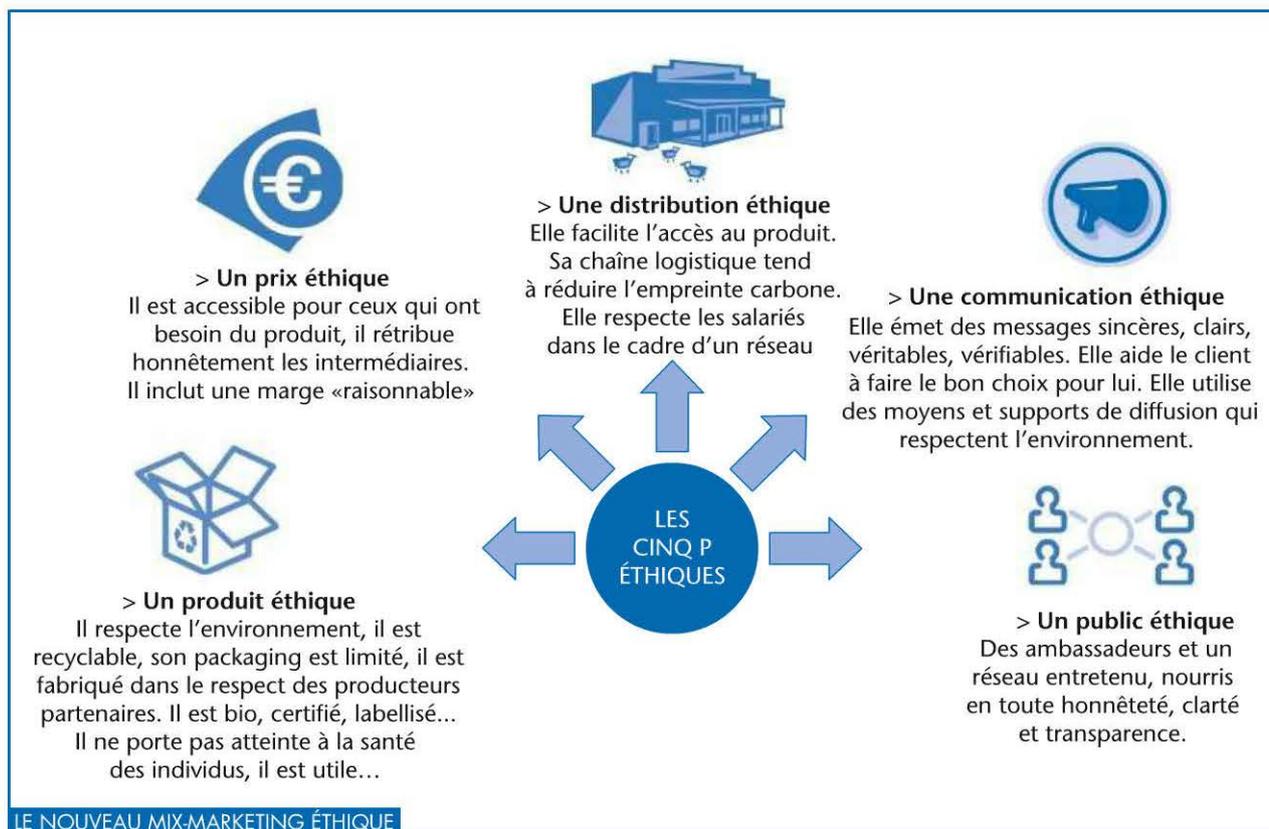
L'organisation rentable que doit être une entreprise se doit de requalifier la notion de « profit ». Le défi est de taille puisqu'il s'agit d'une démarche globale pour l'entreprise, dans une implication profonde et pérenne qui dépasse l'opportunité pour devenir nécessité.

Le marketing éthique ne s'applique pas aux prises de parole ponctuelles en événementiel ou promotion caritative. Les acteurs du web 2.0 dénoncent d'ailleurs régulièrement les actions de *greenwashing* (écoblanchiment, communication des entreprises pour se donner une image



Cas pratique

Quitter le « tout marchand » pour favoriser l'entraide entre client et marque : l'angle social du marketing éthique. « Nous avons fondé Jimmy Fairly sur une idée forte : proposer une collection de lunettes haut de gamme à un prix révolutionnaire et avec un impact social positif. » Tel est le credo de ce fabricant de lunettes design dessinées, fabriquées en Europe, vendues sans intermédiaire au prix unique de 95 €. La promesse éthique : « Buy one, give one » : pour chaque paire achetée, une paire est donnée à une personne dans le besoin avec l'aide d'associations partenaires.



écologique, mais qui n'est pas fondée). Il n'est pas non plus à confondre avec un programme de mécénat.

Le responsable marketing gère les leviers du mix-marketing pour faire évoluer ses engagements. Si l'approche la plus logique touche au produit, le marketing éthique devra en toute cohérence prendre sa place à terme dans l'ensemble de cette combinaison.

Relever ces nouveaux défis

Le marketing éthique entraîne un effet positif sur les échanges clients/marques et impacte directement votre image et, à terme, vos profits. Cela implique pour l'entreprise de relever de nouveaux défis :

- Concevoir autrement : avec une analyse du cycle de vie de produit étendue, dans une

→ Cas pratique

La multinationale Danone a racheté la PME américaine Stonyfield pour créer en 2006 la marque Les 2 vaches. Cette marque engagée dans le développement de l'agriculture biologique définit sa mission ainsi : faire évoluer la société vers un système agroalimentaire plus transparent, davantage porteur de sens et générateur de plaisir. Cette PME a un rôle particulier au sein de cet immense groupe : celui de rebelle et perturbateur ! Une organisation courte et créative qui devient le laboratoire et initiateur de bonnes pratiques pour Danone. Deux vaches emblématiques au ton léger et au style pédagogique pour faire évoluer nos modes de consommation autant que ce modèle de géant.



Cas pratique

Patagonia est un modèle d'entreprise pionnière en marketing éthique, incarné par son créateur Yvon Chouinard. Sa charte de conduite : « Fabriquer le meilleur produit, avec le moindre impact possible sur l'environnement et utiliser notre entreprise pour inspirer et trouver des solutions à la crise environnementale. » Des initiatives produits (en 1993, fabrication de leurs vestes polaires à partir de bouteilles plastique recyclées), des engagements sociétaux avec la création de l'association « 1 % for the planet » en 2001. Aujourd'hui plus de 1 000 entreprises dans 46 pays reversent 1 % de leurs ventes à des associations de protection de l'environnement. Patagonia défend également une politique de management de ses salariés originale « libre de surfer » : les salariés sont libres d'organiser leur temps de travail comme ils le souhaitent, tant que le travail est fait.

juste économie et en privilégiant le produit global, sous tous ses angles et incidences, tout ce qu'il coûte et offre.

- Innover au service de l'éthique : rester attractif, esthétique, novateur. Il ne s'agit pas de « faire vert », mais de convaincre sur une valeur globale avérée.
- S'engager vraiment, pour l'environnement, la société : faire des choix assumés en cohérence avec son positionnement. Faire ce qu'on dit, et dire ce qu'on fait !
- Donner l'exemple : les entreprise et marques sont des « totems », des fers de lance aptes à promouvoir, encourager les comportements responsables.
- Évoluer en toute transparence : il est plus juste de savoir qu'une marque fabrique en Chine et travaille son bilan carbone plutôt que d'entretenir une vraie-fausse image de « made in France » ! Les marques qui se sortent le

mieux des crises et incidents produits sont celles qui communiquent en toute clarté.

- Communiquer de « vrais » messages (le *goodvertising*) : un nouveau modèle basé sur la collaboration, la transparence, la vérité. Les discours se doivent d'être pertinents, prouvés, bénéfiques pour la société et dans l'intérêt des consommateurs, pédagogiques et sains. En France, l'Autorité de régulation professionnelle de la publicité en a fait sa mission.
- Miser sur la générosité : quitter le « tout marchand » pour favoriser l'interaction, l'échange, l'entraide entre client et marque.

Aucun paradoxe avec l'exigence de performance du moment ! Le marketing éthique construit la rentabilité à moyen terme, grâce à une relation riche et transparente, nourrie de valeurs communes ancrées dans l'évolution de notre société.



Cas pratique

Innover au service de l'éthique peut inclure attractivité et compromis, comme le démontre l'entreprise Faguo, une marque française de sneakers et d'accessoires au style casual et trendy avec une cible de citoyens éclairés, dynamiques et engagés. La marque fabrique en Chine mais optimise et publie son bilan carbone chaque année. Pour chaque produit acheté, un arbre est planté. À la fin de l'année 2013, 240 000 arbres ont été plantés en France et en Belgique.



POUR RÉSUMER

- Le marketing éthique est une nécessité dans notre société actuelle qui réforme ses modes de consommation. Nos clients ont des attentes étendues incluant l'éthique, la transparence, la loyauté. Ils se tournent naturellement vers des marques et produits durables, responsables et en évaluent avec attention la valeur réelle.
- Accompagnée par les politiques RSE en cours d'intégration, l'entreprise doit s'inscrire dans cette mutation des façons de consommer : concevoir autrement, innover, jouer la transparence, s'engager, donner l'exemple. Loin d'aller à l'encontre de la notion de profit, le marketing éthique construit la rentabilité à moyen terme, grâce à une relation plus forte avec ses clients.

► fiche 19

L'écoute client

► fiche 29

L'offre globale

► fiche 31

Des 4P aux 10P

► fiche 50

La stratégie de communication

POUR ALLER PLUS LOIN

- www.arpp-pub.org
- <http://com-rse.fr>
- www.sircome.fr
- www.blog-ethicity.net
- www.bnpparibas.com/banque-responsable
- aCIDD, Association communication et information pour le développement durable : www.acidd.com
- Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie : www.ademe.fr/eco-communication
- Comité français pour l'environnement et le développement durable : www.comite21.org
- Adwiser, collectif de professionnels de la communication responsable : www.adwiser.com
- A. Audouin, A. Courtois, A. Rambaud-Paquin, *La communication responsable*, Eyrolles/Éditions d'Organisation, 2010
- C. Sempels et M. Vandercammen, *Oser le marketing durable : concilier marketing et développement durable*, Pearson, 2009
- K. Viel, *Le Guide pratique du marketing durable*, Comité 21, 2011
- E. Pastore-Reiss, *Les 7 clés du marketing durable*, Eyrolles/Éditions d'Organisation, 2012

Index

Les numéros renvoient aux principales fiches traitant du sujet.

4P 31

5 pourquoi 89

7P 31, 32

10P 31

A

Accord de confidentialité 52

Achat d'impulsion 57

Adwords 42

Affiliation 41

Agence conseil 84

Agence 51, 52

Alternance 73

Ambiance 94

Ambient 94

Analogie 89

Analyse de besoin 79

Analyse

de la concurrence 16

PESTEL 2, 18, 20

Anciens clients 65

Ancrage 73

Annuaire 42, 65

APB (avantage, preuve, bénéfice) 76

Application mobile 45

Arborescence 42

Argumentaire 58, 75, 78

de vente 29, 76

Assertivité 80

Association 22, 88

Attrition 66, 74

Audience 54

Audit 85

Avis clients 77

B

Baby-boomers 97

Base de données 24, 61, 62, 74

Benchmark 15

Benchmarking 15, 26

Bien agir 100

Big data 62, 64, 86

Bilan 75

Blog 44, 47, 98

Blog B to B 44

Blogueurs 41

Book marketing-ventes 75, 78

Booster 73

Bouche à oreille 95

Bouton « ajouter au panier » 77

Brainstorming 37

Brand content 40

Brief 12, 51, 52, 84, 87, 89

B to B 20, 33, 34, 48

B to C 33

Budget alloué 52

Budget marketing 27

Business

model 22

plan 22

Buzz 33, 59, 95

C

CAB (caractéristique, avantage, bénéfice) 76

- Cahier des charges 53, 79
- Campagnes
 - multicanal 67
 - de fidélisation 60
 - de marketing direct 74
 - événementielles 66
 - longitudinales 66
 - par vague 66
 - ponctuelles 66
 - publicitaires 51
- Canal de communication 50
- CAP (caractéristique, avantage, preuve) 76
- Carte mentale 89
- Challenges 82
- Chaîne de valeur 22
- Chaîne type de valeur 16
- Chemin de fer 72
- Chum 28
- Ciblage comportemental 47
- Cible 54, 72
 - captive 72
- Cinq forces de Porter 16, 20
- Circuit de distribution 36
- Click & connect 46
- Click & reserve 46
- Clients 17, 33, 58, 69
 - prioritaires 63
- Clientèle existante 65
- Co-création 19, 31, 34, 48
- Cohérence de marque 83
- Collaborations 85
- Communauté 92
- Communication 27
 - 360° 68
 - marketing intégrée (CMI) 86
- Communiqué de presse 56
- Community manager 48
- Comparateurs 41
- Comportement 64
- Compte d'exploitation prévisionnel (CEP) 20
- Compétence distincte 79
- Conception-rédaction 53
- Concepts créatifs 88
- Concours et loteries 57
- Concurrence 16
- Concurrents intra-sectoriels 17
- Confiance 87, 88
- Conformité 61
- Conférence de presse 56
- Connecter 29
- Conquête 57, 65
- Conseil 84
- Consentements 71
- Consomm'acteur 96
- Contacts utiles 54
- Conte 91
- Contenu utile 72
- Contexte 94
- Contraintes 88
- Contraintes créatives 52
- Contrat de sous-traitance 84
- Conventions 75
- Conversion 99
- Coopétition 90
- Coordination 86
- Copy strategy 51
- Co-registration 41, 61
- Courbe d'adoption des nouveaux produits 38
- Courrier 69
- Coût de recrutement 65
 - du contact 69
 - d'acquisition 69
- Critères comportementaux 4
 - signalétiques 4
 - situationnels 4
- CRM (customer relationship management) 24, 62, 70
- Croissance 30
- Cross
 - canal 46
 - selling 58, 66, 77
- Crowdsourcing 39
- Créativité 82, 83, 87
- C to B 39
- Culture client 82

Curation 48
 Cycle
 de vente 79
 de vie client 58
 relationnel 73
 Cœur
 de cible 65
 du produit 29
D
 Datamining 63
 Déclin 30
 Décloisonnement 82, 86
 Découvreur 90
 Délais 52
 Délivrabilité 71, 72
 Délégation 84
 Dématérialiser 29
 Désabonnement 71
 DESC 80
 Design thinking 39
 Display 41
 Disponibilité 77
 Dissociations 22
 Distribution multicanal 36
 Divergence-convergence 87
 Domaine d'activité stratégique (DAS) 3
 Données
 attitudinales 61
 comportementales 61
 sociodémographiques 61
 Dossier de presse 56
 Durables 100
 Durée de vie des données 61

E
 Échantillonnage 57
 E-commerce 46
 Écoute 79
 client 19, 59
 E-influence 49
 E-mailing 58, 67, 71, 74
 Émetteur 71

(e-)newsletter 72
 Engagement 79, 100
 Entonnoir 79
 Entretien
 client 81
 commercial 81
 Environnemental 100
 E-réputation 48, 49
 Espace
 client 41
 rédactionnel 56
 Etailer 77
 Étude
 qualitative 13
 quantitative 14
 Évaluation 85
 Événements en direct 47
 Expertise 44
 Experts 84
 Externalisation 84
 Extranet 41

F
 Façonnages 73
 Fiche produit 75, 77
 Fichiers
 commercialisés 61
 de compilation 65
 de comportement 65
 Fidélisation 65, 66, 72
 Filtrage 71
 Flexibilité 88
 Fluidité 88
 Formats 41
 Forum 47
 Fournisseurs 17
 Fréquence d'envoi 71
 Funnel clients 99

G
 Gestion de la performance 83
 Granularité 61
 GRC (gestion de la relation client) 62

Greenwashing 100

Grille

d'évaluation 85

multicanal 68

Guérilla 92

Générateurs de mots clés 42

Génération 97

X 97

Y 97

Z 97

Géolocalisation 45, 73

H

Habillages rédactionnels 72

Habitudes 90

Hétérogénéité 32

Histoire 91

I

Identifiant 61

Inbound marketing 98, 99

Incentives 82

Incitation à l'essai 57

Indicateur 54, 99

Indicateurs

clé 74

de performance 69

de rentabilité 69

Inducteurs 89, 90

Innovation 88

de rupture 37

incrémentale 37

participative 39

Inséparabilité 32

Intangibilité 32

Intelligence

économique 10

émotionnelle 82

Interaction 96

Internet des objets 45

Intimité client 73

J

Journal 72

Journalistes 56

K

KPI 15, 20, 28

L

Lancement 29

Leads 48, 49

Leviers participatifs 73

Lien(s)

durables 72

hypertextes 42

sponsorisés 42

Lifetime value 63, 74

Livres blancs 34

Loi de Pareto 63

Looping 87

Lots 57

M

Mailing postal 69

Majorité

précoce 38

tardive 38

Management 82

Mapping 6

de positionnement 20

Marché test 26

Marges 35

Marketing

direct 24

entrant 98

éthique 100

expérientiel 93

générationnel 97

mobile 45

participatif 96

relationnel 24

Marketing resource management (MRM) 83

Marketing-ventes 75

Marque 1

Matrice
 ABC 63
 ABC croisée 63
 attraits-atouts 9
 BCG 8, 20
 RCA 8
 SWOT 2, 8, 20, 21, 26, 75

Maturité 30

Meilleures pratiques 15

Mix
 -communication 50
 -distribution 34
 -marketing 20, 31
 -prix 34
 -produit 34
 -promotion 34

MMS 45

Mobile 41

Modèle
 de Guilford 88
 Océan 7
 de réactivité 64
 de rétention 64
 d'acquisition 64
 probabiliste prédictif 64

Moments de vérité 60

Mots clés 42, 98

Multi-devices 59

Multicanal 46, 59, 73, 75

Multicompétent 82

Mythes 91

Médiaplanning 54

Médias 41, 54
 sociaux 47, 48, 49

Mégabases 65

Méthode
 cost plus 35
 de communication 91
 des profils 16
 IAC 5
 par la concurrence 35
 par la valeur 35
 par les coûts 35

REPERES 76
 statistique 64

N

Netvibes 41
 NFC (near field communication) 45
 Non-clients 58
 Notoriété 28
 Nouveau produit 29
 Nouveaux entrants 17

O

Objectif 21
 affectif 50
 cognitif 50
 conatif 50

Objet 71

Offre
 accélératrice 73
 de reprise 57
 produit 77
 promotionnelle 69
 de remboursement 57
 spéciale 57

On & offline 54

One to one 33

Online 41

Organisateur 55

Orientation client 86

Originalité 88

Outils collaboratifs 2.0 82

Ouverture 90

P

Parcours
 client 32
 d'achat 33, 59, 68
 client 62

Parrainage 65

Permission marketing 31

Personnaliser 29

Personnaliser 79

Persuasion 99

- Pertinence 71
 - Phoning 70
 - Pilotage 84
 - Place 31
 - Plan
 - client 25
 - d'action commercial (PAC) 23, 25
 - managérial 25
 - marketing 2, 20, 25, 75
 - marketing opérationnel (PMO) 23, 25
 - média 54, 78
 - promotionnel 78
 - prospection 25
 - stratégique 25
 - Planification 86
 - Plateformes collaboratives 47
 - PLV 78
 - Point
 - de contact 59
 - mort 28, 69
 - Portefeuille clients 58, 99
 - Positionnement 1, 6
 - Positivité 90
 - Prestataires 84, 85
 - Primes et cadeaux 57
 - Prisme d'identité 7
 - Prix 31, 35, 77
 - Probabilité d'action 64
 - Productivité 88
 - Produit 31
 - Produit
 - global 29, 76
 - média 29
 - de substitution 17
 - Profil 64
 - Programmation éditoriale 72
 - Projet rédactionnel 53
 - Promotion 31, 57, 73
 - des ventes 73
 - Proposition 79
 - de valeur 79
 - Prospects 58, 65
 - Précurseurs 38
 - Prédicatif 64
 - Présence à l'esprit 41
 - Prévison de vente 26
 - Publicité mobile 45
 - Périodicité 72
 - Périssabilité 32
- Q**
- Qualité
 - des données 61
 - du fichier 71
- R**
- Réachat 74
 - Rédaction 72, 87
 - Référencement 42, 98
 - naturel 41, 42, 44
 - payant 41
 - Relancement 29
 - Relations presse 56
 - Réponses aux objections 79
 - Réputation 41
 - Réseaux sociaux 44, 47
 - Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) 100
 - Ressources périphériques 22
 - Retardataires 38
 - Rétention 74
 - Retour sur investissement (ROI) 20, 21, 28, 49, 69, 74
 - Réunion
 - marketing 89
 - marketing-ventes 80
 - transversale 87
 - Revue de marché 78
 - RFM 63
 - Rich media 41
 - Rigueur 83
 - ROA 40
 - RONI 49
 - ROO 49
 - Rumeur 95

S

Salons 55, 75
 Sans-contact mobile 45
 Scope 61
 Script téléphonique 70
 Scénario catastrophe 89
 Scénarisation 67, 79
 Segmentation 1, 3, 4, 33, 63
 prédictive 64
 SEM (search engine marketing) 42
 Sens de l'information 61
 SEO (search engine optimization) 42
 Serendipité 88
 Service 29, 32
 client 47
 Servuction 32
 Show-rooming 46
 Silos 86
 Site 47, 98
 mobile 45
 web 43
 SMART 21
 Smartphone 46
 SMS 45
 Social 100
 ROI 49
 shopping 47
 Socionautes 47
 Sociétal 100
 Spams 71
 Stand 55
 Storytelling 91
 Stratégie
 de communication 50
 marketing 1
 multicanal 68
 média 54
 Style de vie 30
 Suivi des contacts 55
 Support
 de vente 75
 tactique 94

Synergie 86
 Système d'information marketing (SIM) 11
 Séminaires 75

T

Tableaux de bord 28, 85
 Talents 86
 Taux
 de clic 71
 de conversion 69
 de performance 74
 de remontées 69
 de transformation 69
 de viralité 49
 d'aboutis 71
 d'ouverture 71
 Team créatif 51
 Télémarketing 70, 74
 Terrain 81, 82
 Tester 93
 Time to market 30
 Timing 71, 89
 TOMAT 80
 Tournée 75
 accompagnée 81
 Trafic 41, 42
 Transfert de responsabilité 84
 Transparence 100
 Transversalité 86
 Trigger marketing 62
 Typologie des consommateurs 38

U

Up-grade 68
 Up-selling 58, 66
 URL 42
 USP 6, 53

V

Vache pourpre 31
 Valeur
 client 63
 perçue 32, 59

Veille 75, 87
 client 25, 48
 marketing 11
Viralité 92
Vision 82
Visionnaires 38
Visuel produit 77

W

Web 2.0 19, 39
Webinars 34, 55
Webmarketing 99

Y

Yield 26
 management 32

Compléments à télécharger

Vous avez acheté cet ouvrage et nous vous en remercions. Vous pouvez à titre gracieux bénéficier d'un certain nombre de compléments à télécharger. Riches en contenu, ils ont été pensés comme un prolongement pratique et directement opérationnel du livre papier.

Cet avantage est exclusivement réservé aux acquéreurs de cet ouvrage.

Pour bénéficier de ce contenu via le téléchargement, il suffit de vous connecter à l'adresse suivante et de télécharger les fichiers :



<http://www.st1.eyrolles.com/55987/marketing.zip>

Mention légale : le service de téléchargement proposé ci-dessus est délivré à titre gratuit. Les émetteurs se réservent le droit de retirer ou de modifier cette possibilité sans préavis et en cas d'utilisations qui s'avèreraient sans commune mesure avec les ventes du livre. Les documents disponibles sur le CD-Rom ou à télécharger restent la propriété des auteurs qui les mettent à la disposition du lecteur pour son usage personnel ; en retour celui-ci s'engage à ne pas les diffuser ou à en faire un usage commercial sans l'accord des auteurs et de l'éditeur.

Dans la même collection

