



MARKETING

15^e ÉDITION

Jean-Pierre Helfer, professeur agrégé de sciences de gestion – IAE de Paris (Sorbonne Business School). Il a enseigné le management et le marketing et a été directeur général d'Audencia, école de management de Nantes. Il pilote la recherche à La Rochelle Business School (Excelia Group).

Jacques Orsoni, professeur agrégé de sciences de gestion – université de Corse. Il a été directeur de l'IAE de Nantes avant de créer et de diriger l'IAE de Corte.

Ouidade Sabri, professeure agrégée de sciences de gestion – IAE de Paris (Sorbonne Business School). Elle est l'auteure de nombreux articles dans les revues françaises et internationales dans le domaine de la communication et du comportement du consommateur.

- ➔ **Un manuel clair, pédagogique et accessible, devenu une référence avec plus de 55 000 lecteurs** depuis sa première édition. Il offre une vue d'ensemble des nouvelles connaissances disponibles en **marketing fondamental**.
- ➔ **Fortement enrichie, cette nouvelle édition met l'accent sur le marketing digital, le *big data* et la personnalisation de l'offre.** Elle inclut ainsi **un nouveau chapitre consacré aux leviers de la digitalisation**.
- ➔ **Illustré par de nombreux exemples et visuels**, chaque chapitre précise les problématiques majeures ainsi que les compétences clés à acquérir, à mettre en pratique dans **30 cas d'application**.

SOMMAIRE

Partie I – L'information marketing

1. Collecter et organiser l'information
2. Les études quantitatives : les sondages
3. Les études standardisées : les panels
4. Les études qualitatives
5. Le comportement du consommateur

Partie II – Le marketing stratégique

6. La dynamique du portefeuille de produits
7. Segmenter le marché, choisir sa cible et différencier l'offre
8. Le marketing relationnel et la fidélisation de la clientèle

Partie III – Le marketing opérationnel

9. La politique de produit et de marque
10. La politique de prix
11. La politique de distribution
12. La politique de promotion des ventes
13. La politique de communication
14. Les leviers de la digitalisation
15. La force de vente

Cet ouvrage propose également des compléments en ligne sur www.vuibert.fr/site/407174 :

- le corrigé des cas d'application ;
- des diaporamas supports de cours pour les enseignants.

PUBLIC : étudiants en gestion à l'université, en IAE, IUT et IEP ; élèves des écoles de management ; stagiaires en formation continue ; cadres dirigeants.

ISBN : 978-2-311-40717-4



Jean-Pierre Helfer
Jacques Orsoni
Ouidade Sabri

MARKETING

15^e ÉDITION

Référence photo de couverture : © stoatphoto - shutterstock.com

Jean-Pierre Helfer • Jacques Orsoni • Ouidade Sabri

MARKETING

15^e ÉDITION



Offert :
ressources
numériques
complémentaires

Plus de 55 000 exemplaires vendus

Vuibert

Vuibert

Marketing

Collection Gestion

dirigée par Jean-Pierre Helfer et Jacques Orsoni

Jean-Pierre Helfer

Professeur agrégé de sciences de gestion
– IAE de Paris (Sorbonne Business School)
Directeur de la recherche
à La Rochelle Business School (Excelia Group)

Jacques Orsoni

Professeur agrégé de sciences de gestion
– université de Corse

Ouidade Sabri

Professeure agrégée de sciences de gestion – IAE de Paris (Sorbonne Business School)

Marketing

15^e édition

Vuibert

Mise en page: Le Vent se Lève...
Couverture: Nathalie Dudek

ISBN: 978-2-311-40717-4

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Le « photocopillage », c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le « photocopillage » menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite.

Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au Centre français d'exploitation du droit de copie:

20, rue des Grands-Augustins, F-75006 Paris. Tél.: 01 44 07 47 70



Sommaire

Sommaire	V
Avant-propos	1
Introduction : le marketing et ses défis	3
Partie I – L’information marketing	29
Chapitre 1. Collecter et organiser l’information	31
Chapitre 2. Les études quantitatives : les sondages	41
Chapitre 3. Les études standardisées : les panels	75
Chapitre 4. Les études qualitatives	91
Chapitre 5. Le comportement du consommateur	107
Partie II – Le marketing stratégique	149
Chapitre 6. La dynamique du portefeuille de produits	151
Chapitre 7. Segmenter le marché, choisir sa cible et différencier l’offre	185
Chapitre 8. Le marketing relationnel et la fidélisation de la clientèle	213
Partie III – Le marketing opérationnel	247
Chapitre 9. La politique de produit et de marque	249
Chapitre 10. La politique de prix	277
Chapitre 11. La politique de distribution	317

Chapitre 12. La politique de promotion des ventes	361
Chapitre 13. La politique de communication	381
Chapitre 14. Les leviers de la digitalisation	409
Chapitre 15. La force de vente	433
Annexe. Conseils pour le traitement d'un cas de marketing	457
Bibliographie	463
Table des cas d'application	467
Table des encadrés	469
Table des figures	473
Index	477
Table des matières	481

Avant-propos

Le « Helfer-Orsoni-Sabri » a près de quarante ans ! Aussi est-ce une version entièrement renouvelée de ce classique du marketing que nous offrons à tous ceux et celles qui s'intéressent au sujet. Comme nous l'avons toujours souhaité, cette dernière édition a pour ambition de répondre aux attentes de nombreux lecteurs.

Nos objectifs

Pour comprendre et ensuite appliquer la démarche marketing, il convient de disposer d'une base solide de connaissances particulières dans tous les domaines où s'exerce la fonction commerciale : les études, les stratégies, les applications opérationnelles. C'est un tel outil pédagogique que nous présentons. Il récapitule l'ensemble des connaissances disponibles.

Immense apparaît donc le territoire d'une discipline qui se transforme et s'enrichit au fil du temps. Aussi voulons-nous, d'une part, pénétrer le domaine marketing dans toute son extension et, d'autre part, en explorer chaque recoin dans le détail pour ouvrir la voie aux spécialisations indispensables.

Les cibles

Deux segments sont particulièrement intéressés par notre projet : à la fois les « étudiants » en apprentissage initial ou en formation continue, et les managers soucieux de se perfectionner ou d'élargir leur domaine d'intervention. Par conséquent, nos cibles sont composées d'étudiants en sciences de gestion (BTS, IUT, licences, masters), d'élèves d'écoles de management et de praticiens en formation, pour lesquels ce manuel, ce *text book*, permettra de suivre la progression d'un cours chapitre après chapitre.

Mais il est aussi un autre public que nous n'oublions pas. Cette cible est constituée par toutes les personnes qui cherchent à mieux comprendre la réalité commerciale et qui plus largement s'intéressent à tous les moyens orientant le comportement des consommateurs.

Le positionnement

Deux préoccupations n'ont cessé de nous animer.

La première consiste en la recherche d'une voie moyenne, celle située entre les développements théoriques d'un côté et les recettes empiriques de l'autre. On trouvera ici des constructions formalisées et abstraites qui éclairent la pratique, mais nous présenterons aussi les instruments concrets qui conduisent à prendre des décisions.

Notre seconde préoccupation est pédagogique : nous voulons offrir un véritable outil de travail utilisable tant pour comprendre les notions du cours que pour les appliquer. Voilà pourquoi les tableaux chiffrés, les exemples, les graphiques sont fournis en abondance, afin d'inciter à la discussion de groupe ou à la réflexion personnelle. De plus, nous présentons à la fin de chaque chapitre deux cas d'application.

Construire un ouvrage, c'est toujours opérer des choix. Nous n'avons pas failli à cet impératif de sélection :

- divers thèmes, comme le marketing international, le marketing des PME ou encore le marketing industriel, n'ont pas été traités en tant que tels car, à nos yeux, ils ne constituaient qu'une application de la formation de base ;
- le marketing opérationnel forme le cœur de l'ouvrage car nous estimons que la préparation à la décision doit toujours prévaloir ;
- l'ouvrage est issu de nombreux cours et séminaires que nous avons dispensés auprès de divers groupes d'étudiants et de stagiaires (professionnels en formation continue). Nous leur sommes reconnaissants d'avoir supporté avec indulgence les « essais-erreurs » que nous avons pu commettre, car c'est ainsi que l'on progresse.

Jean-Pierre Helfer, Jacques Orsoni et Ouidade Sabri

Ressources complémentaires

Pour un cours toujours plus interactif, des ressources sont proposées sur le site Vuibert.



www.vuibert.fr/site/407174

Introduction : le marketing et ses défis

Importé, le terme « marketing » s'est imposé dans le monde entier. Il désigne, dans une première acception, tout simplement les activités de gestion commerciale. Mais cette définition est trop étroite. L'emploi du terme anglo-saxon a pris un sens plus large qui correspond à de nouvelles conceptions que les managers se font de la pratique commerciale. De telles visions évoluent au cours du temps. Elles résultent des transformations, des bouleversements que le monde connaît dans tous les domaines : économique, politique, social, culturel, technologique. Avant d'étudier les méthodes et les pratiques concrètes dans les trois parties qui constituent cet ouvrage, nous allons d'abord éclairer le concept de marketing dans cette introduction. Après une définition du concept et de la politique marketing, nous observerons qu'en raison de la marche de l'histoire et de l'évolution de l'environnement notamment, des questions ne cessent de surgir à propos du marketing dont le domaine d'application n'a de cesse de s'étendre. Le **marketing digital**, le **big data**, l'**intelligence artificielle**, les **objets connectés** et la responsabilité sociale de l'entreprise sont au cœur de ces évolutions.

I. Qu'est-ce que le marketing ?

Lorsque le mot apparaît, il y a une cinquantaine d'années, il désigne une manière renouvelée d'effectuer des **actes de gestion commerciale**.

A. La fonction commerciale et le marketing

Dans toute entreprise, quel que soit son domaine d'activité, quelle que soit sa taille, une partie des activités est commerciale. Il existe donc une **fonction** regroupant les opérations commerciales permettant de toucher des clients éventuels, de mieux connaître leurs besoins et d'adapter les produits et les services à leurs attentes, à leurs revenus, et de vendre en vue de réaliser un bénéfice.

La fonction commerciale de l'entreprise

C'est vendre les produits et/ou services élaborés dans l'entreprise de manière à réaliser un profit. Pour cela, il convient d'accomplir un certain nombre de tâches :

- chercher parmi les consommateurs possibles des clients solvables ;
- participer à la création de produits et/ou de services ;

- déterminer les prix des produits ;
- promouvoir l'entreprise et ses produits ;
- trouver des intermédiaires qui distribueront les produits ;
- animer une équipe de vendeurs ;
- entretenir des liaisons étroites avec d'autres fonctions : la production, la recherche-développement, l'achat, la logistique, etc.

On a longtemps défini le marketing comme l'**exercice de la fonction commerciale** assorti d'un certain nombre de nouveautés. Ce qui caractérise le marketing, c'est la prise en compte systématique des attentes des consommateurs. Le marketing est davantage envisagé comme un état d'esprit que comme un ensemble de techniques. Pareille pratique rénovée de la fonction commerciale se fonde cependant sur des études, sur des apports scientifiques divers (psychologie, statistiques, informatique, etc.) et sur des méthodes rationnelles (tests de produits, contrôles des résultats, etc.). Nous tenterons de mieux cerner l'idée même impliquée par ces différentes pratiques.

B. Le concept de marketing et son évolution

Il existe de nombreuses définitions du marketing. Certaines sont limitées dans leur extension au monde des firmes, d'autres plus ambitieuses considèrent le marketing comme un mécanisme s'appliquant aux individus comme aux organisations. Une autre analyse oppose les définitions orientées vers le marketing vu comme une technique ou un ensemble de techniques à celles plus larges considérant la matière comme un état d'esprit, une sorte de philosophie.

Le marketing se situe entre deux extrêmes :

- une vision limitée à la sphère marchande ;
- une fonction sociale plus large fondée sur l'échange.

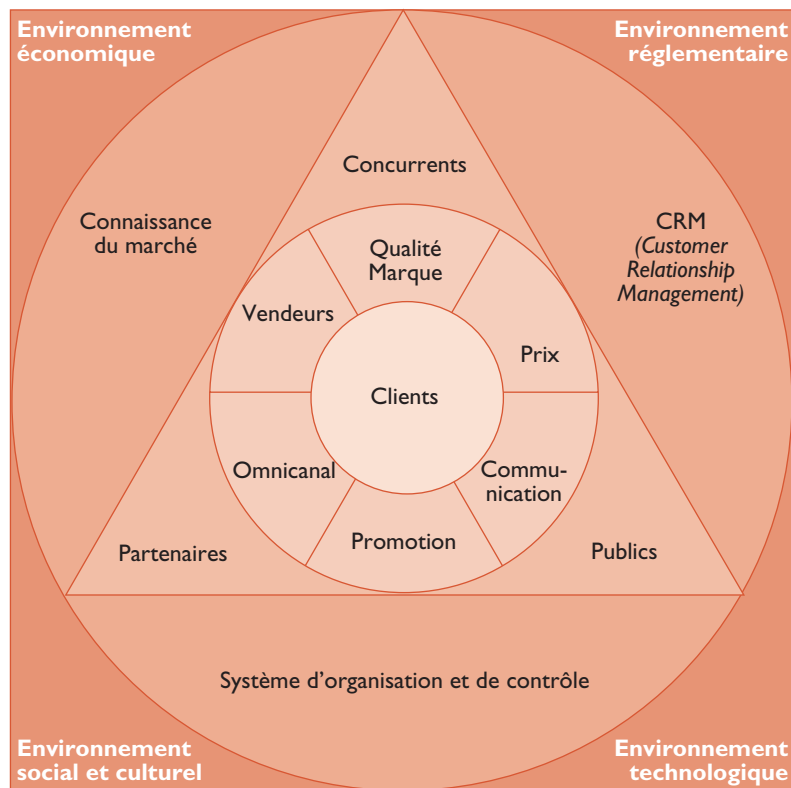
Nous, nous adoptons ici une perspective essentiellement fondée sur la **gestion des organisations** et, plus spécifiquement, sur le management des entreprises.

I. La définition du marketing

Le marketing est un processus, un ensemble de décisions et d'actes de gestion, reposant sur l'étude méthodique des consommateurs et plus largement du marché. Tout en satisfaisant à la réalisation d'objectifs de rentabilité, le marketing permet à l'entreprise d'offrir, à une ou plusieurs cibles de clients visés, un produit ou un service convenant à leurs attentes.

Une telle démarche consiste concrètement à prendre des **décisions** qui s'appliquent à plusieurs variables. La figure ci-après recense les choix dont le périmètre n'a cessé de croître et d'évoluer. Pour comprendre le sens du schéma, il faut partir du centre, de ces consommateurs, clients potentiels (prospects) dont il convient de prendre les attentes en considération, afin qu'ils deviennent des clients réels.

La démarche marketing



Le *customer relationship management (CRM)*, en français gestion de la relation client (GRC), outil majeur pour assurer la fidélisation du client au moyen d'une connaissance parfaite de son parcours, et le **branding**, management du capital marque, complètent le panorama.

2. La politique marketing

a. Le marketing mix

Le premier cercle regroupe les différents moyens qui s'offrent aux responsables des entreprises pour mener à son terme l'action commerciale. Il s'agit là de **variables contrôlables**.

La liste des variables de marketing, que nous représentons dans le premier cercle, n'est pas close. On pourrait assurément l'étendre en ajoutant par exemple :

- la marque et le branding ;
- le conditionnement et le design ;
- les services ;
- les méthodes de vente et le e-commerce ;
- la livraison des produits ;
- les remises de prix et le *revenue management* ;
- les actions de marketing direct ;
- les réseaux sociaux numériques ;
- les promotions et les offres sur Internet, etc.

On désigne par le terme anglo-saxon **marketing mix** le choix, puis le dosage aussi cohérent que possible, que les gestionnaires effectuent parmi l'ensemble des variables commerciales. L'habitude a d'ailleurs été prise de regrouper sous quatre rubriques principales ces moyens d'action. C'est ainsi qu'à la suite de l'Américain McCarthy, on assimile le **marketing mix** à la combinaison de quatre éléments – les « **4 P** » –, soit en anglais : « *product* », « *price* », « *promotion* » et « *place* » (mise en place ou distribution).

Les variables d'action marketing et les « 4 P » classiques

Product	Price	Promotion	Place
Qualité	Tarif	Publicité	Canaux de distribution
Caractéristiques	Remises	Promotion des ventes	Détaillants
Gamme de produits	Freemium	Influenceurs	<i>Supply chain</i>
Style et marque	<i>Yield management</i>	Équipe de vente	Logistique
Conditionnement	Conditions de paiement	Sponsoring, mécénat	Technique de vente
Garanties	Crédit accordé	Réseaux sociaux	Merchandising
Design	Barèmes d'écarts	Lobbying	Internet et e-commerce

Cette vision, quelque peu schématique, est aujourd'hui dépassée, même si elle conserve une évidente vertu pédagogique. On sait que la performance de l'entreprise ne s'explique pas par la brillante réussite soit d'une campagne de publicité, soit d'une politique tarifaire, mais repose tout au contraire sur la cohérence durable d'un **mix global** : cohérence entre tous les éléments du mix, cohérence du mix avec l'image de l'entreprise, son positionnement et son savoir-faire, et cohérence dans le calendrier de la mise en application.

Des 4 P aux 7 P

On a rapidement ajouté aux 4 P traditionnels un nouveau P (*People*) pour souligner l'importance des équipes commerciales en relation avec le client, puis encore deux autres P (*Physical*

evidence, support physique, et *Process*, interaction avec le client), pour adapter les « P » d'origine à la réalité de la vente de services et de la vente de l'immatériel.

La **planification marketing** telle qu'elle a été conçue est remise en cause.

Le processus traditionnel respectait plusieurs phases :

- sélection et définition des objectifs ;
- études des opportunités commerciales et des ressources de la firme ;
- choix de voies stratégiques ;
- mise en œuvre des options ;
- contrôle.

Un **plan de marketing** structuré selon ces étapes décrivait les choix stratégiques (cible, positionnement, etc.) et les conséquences de ces choix sur le **marketing mix**, sur les « 4 P ». Une telle procédure apparaît aujourd'hui très lourde, trop lente pour répondre aux besoins de rapidité

de l'action (*time based competition*), mais aussi trop simpliste pour gérer une réalité complexe. De fait, l'environnement s'élargit et devient de moins en moins saisissable tandis que les comportements des consommateurs évoluent plus rapidement. La révolution digitale multiplie les innovations, la poussée technologique (*technology push*) prenant souvent le pas sur l'attraction du marché (*market pull*).

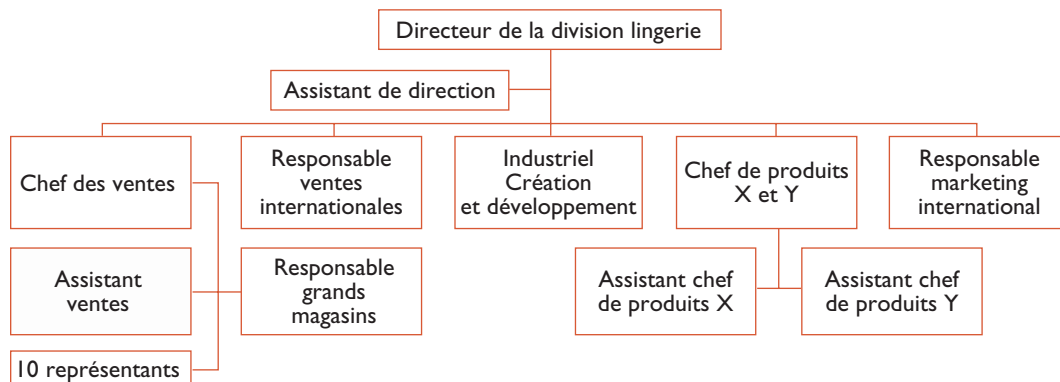
Le marché du téléphone mobile

Plus de 85 % des Français possèdent un téléphone mobile. Ce sont l'innovation permanente et l'apparition régulière de nouvelles fonctionnalités (augmentation continue de la définition en photographie numérique, système de localisation

par GPS, applications de toute nature, etc.) et de nouvelles utilisations (le téléphone comme instrument de paiement, etc.) qui soutiennent ce qui est maintenant un marché saturé, essentiellement de renouvellement.

Dans certaines branches, les producteurs subissent le pouvoir discrétionnaire croissant des grands distributeurs. Enfin, la pratique des alliances et des partenariats pour mener des projets éphémères bouleverse les habitudes de planification et remet en cause les frontières mêmes de la firme.

L'organigramme d'une société de lingerie féminine



b. La démarche stratégique du marketing

Au-delà de la nécessaire liaison entre les actions commerciales de l'entreprise et ses clients ou prospects, il convient d'intégrer les autres acteurs que sont les concurrents, les distributeurs et plus généralement l'opinion publique.

Exemple

Les entreprises produisant et vendant généralement des produits de grande consommation (PGC, ou FMCG en anglais) savent bien qu'elles sont sans doute davantage devenues un élément du mix des grands distributeurs qu'elles ne peuvent elles-mêmes intégrer ces grands distributeurs parmi les éléments de leur propre mix.

c. Les ressources : le marketing organisationnel

Pour renforcer l'efficacité des actions du premier cercle (le *marketing mix*), il est hautement souhaitable d'entourer la **démarche marketing** d'une couronne de ressources tenant à l'information, la finalisation (vers quoi ? comment ?), l'organisation et le contrôle. Les grandes entreprises ont mesuré tous les gains obtenus en offrant aux actions de marketing opérationnel des supports performants.

C'est le cas de la nécessaire connaissance du marché, du CRM et du système d'organisation et de contrôle. Le marketing, dans sa quête de performance, appelle une organisation agile sans faille et un système de contrôle. On définit alors des réalisations auxquelles on compare les prévisions. Après analyse, les écarts relevés conduisent à de nouvelles décisions concernant le chiffre d'affaires et les marges.

Exemples

Les outils de mobilité, les fichiers qualifiés, la veille stratégique, les objectifs à moyen terme ou encore la flexibilité des équipes de vente constituent des « outils » au service du marketing opérationnel.

L'organisation classique des services de marketing, telle qu'elle figure sur les organigrammes présentés précédemment, est remise en cause par ce que l'on nomme « l'orientation du marché ». Cette expression, qui désigne la fine pointe de l'esprit du marketing, signifie que tous les employés, toutes les divisions, toutes les fonctions et tous les services sont au service du **client**.

Une telle orientation conduit à mettre en place, de plus en plus fréquemment, des structures transversales, des structures matricielles mais aussi des structures par projet, au sein desquelles coopèrent, pour un temps, des managers appartenant à tous les services de la firme¹.

Quant aux marketeurs proprement dits, on ne les regroupe plus par produits ou par marchés, on réunit les responsables par segments de clientèles (jeunes, familles, seniors, etc., par exemple chez un tour-opérateur).

d. Les environnements : le marketing total

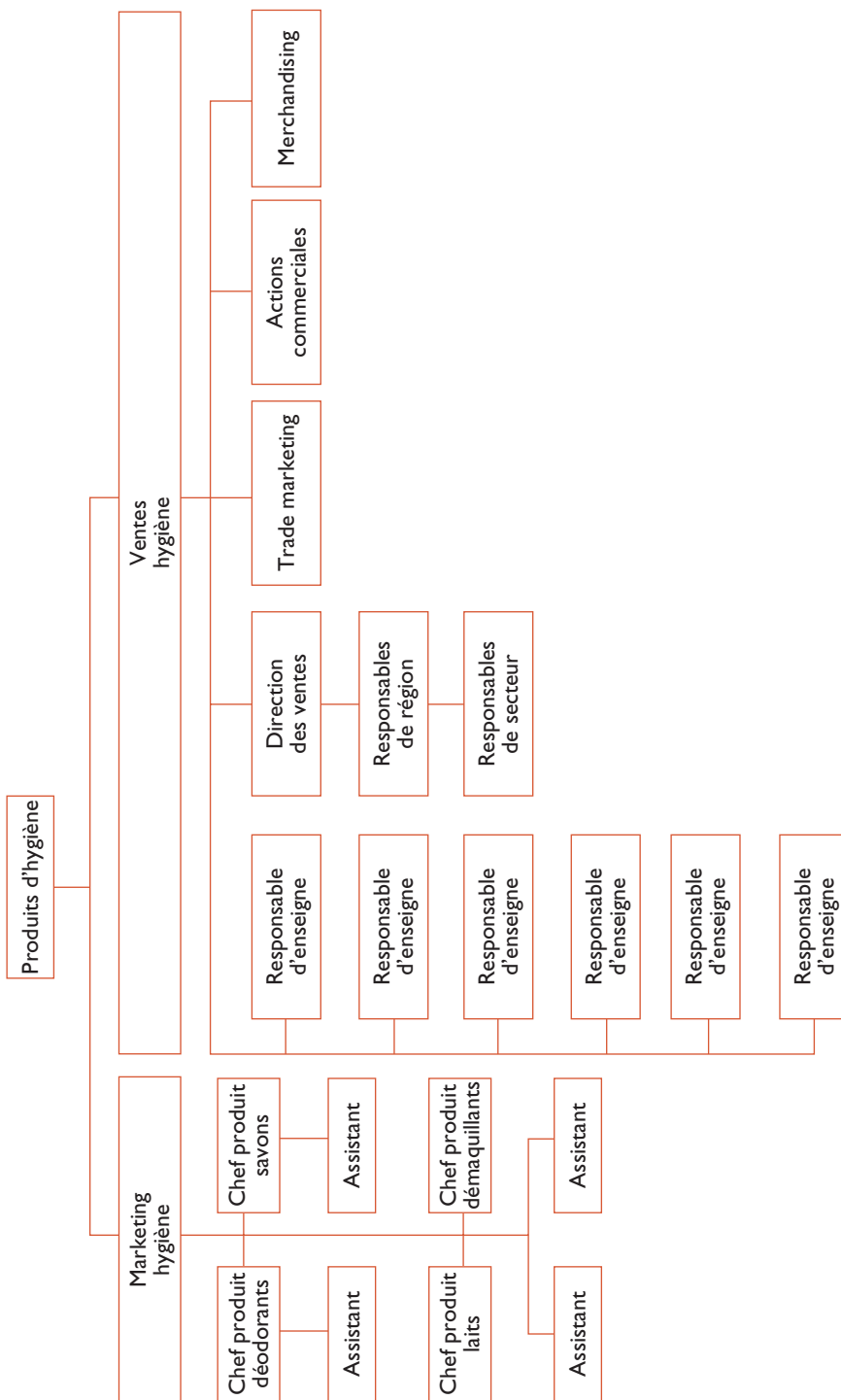
La **démarche marketing** se met en place dans des environnements très spécifiés. La démographie d'un pays conditionne en bonne partie la demande de logements qui, elle-même, impose le nombre de grues qui seront nécessaires, mais en tenant compte des habitudes techniques de construction.

Exemples

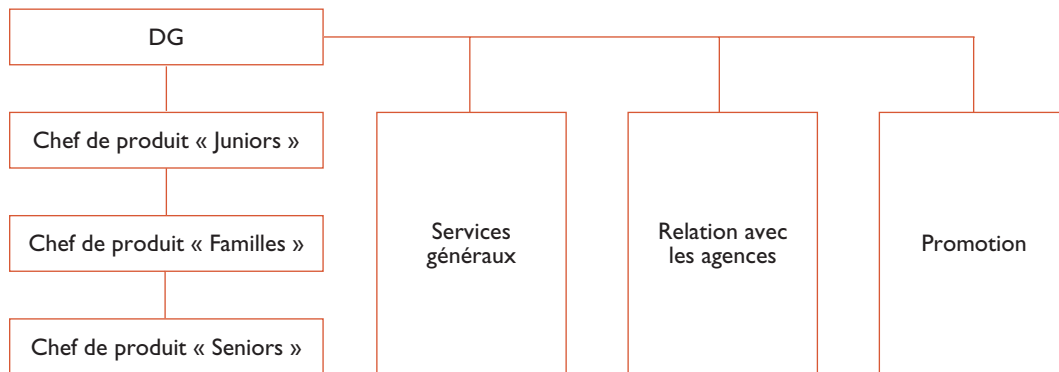
- La réglementation des permis bateau conditionne les gammes de moteurs hors-bord (puissance à la limite du sans-permis!).
- L'avènement de la future norme 5G pour les téléphones mobiles périme les appareils des générations précédentes.

1. Pour toutes ces questions, voir HELFER J.-P., KALIKA M., ORSONI J. et CHABAUD D., *Stratégie*, 11^e édition, Vuibert, 2019.

Un organigramme dans le secteur des produits de grande consommation



L'organisation par segment de marché



En bref, le marketing n'est pas figé ; ses pratiques évoluent, ses principes mêmes s'adaptent. Les gestionnaires sont contraints de prendre en compte un environnement plus vaste, un milieu plus rapidement changeant et plus concurrentiel. Certes, il convient de rester toujours attentif aux **attentes des consommateurs**, mais celles-ci semblent parfois en retrait par rapport aux possibilités d'application commerciale qui ne cessent de se multiplier.

Portrait-robot du marketeur d'aujourd'hui

- Maîtriser l'expérience client grâce aux évolutions techniques, et à la multiplication des canaux et des objets connectés.
- Parvenir à une vision renforcée du client quels que soient les lieux, les techniques et les appareils utilisés (Atawad : Anytime, Anywhere, Any device).
- Être capable de gagner la « bataille des écrans ».
- Être le champion de la donnée (le *big data* et son utilisation).

Le marketeur d'aujourd'hui (déjà) et celui de demain (*a fortiori*) sont résolument connectés. Dans la majorité des entreprises, le **digital** est intégré à la direction marketing qui inclut alors :

- les études ;
- la communication ;
- le marketing opérationnel ;
- le CRM et les *data* ;
- le pilotage de la force de vente.

Une faible proportion d'entreprises conserve une direction « digital » à part.

Les concepts de produits ou services proposés aux consommateurs sont tellement innovants et relèvent de technologies tellement différentes que le futur client éventuel ne parvient pas à imaginer à quels **besoins précis** son achat pourrait répondre. Dès lors, il devient très délicat, voire inutile, de tenter d'interroger le consommateur avant de lancer le produit. Les réponses obtenues auraient toutes les chances d'être peu crédibles. Dans ce cas, la seule solution est d'« oser » un **lancement** (tout en s'entourant des informations existantes) et d'espérer que l'offre créera sa propre demande. C'est ce que l'on nomme le **marketing de l'offre**.

Exemple

Les tablettes tactiles, les liseuses ou certains jeux vidéo ont été lancés dans cette logique.

Les études de marché classiques peinent à découvrir l'intérêt que les consommateurs porteront au produit. Ainsi, le marketing ne disparaît pas, mais se transforme ; il oblige les marketeurs à se poser de nouvelles questions.

II. Les défis du marketing

Le marketing, comme toutes les autres disciplines managériales dans les entreprises, est confronté à des défis majeurs nés tout à la fois des évolutions économiques, technologiques et sociales. Parce qu'il est plus visible par le grand public que d'autres domaines au sein de l'entreprise, le marketing fait fréquemment l'objet de l'attention des médias.

A. La révolution numérique

Au début était l'Internet, pourrait-on dire. Tout a commencé lorsque le Web a déployé ses fils. Bien modestes au départ, les éléments constitutifs du digital se sont rapidement déployés : sites Web pour se présenter d'abord, puis pour capturer le client et vendre ensuite ; interactivité rendue possible par la puissance accrue des débits, diffusion généralisée des connexions à Internet, aussi bien pour les particuliers que pour les entreprises ; numérisation des documents, des photos et des vidéos ; arrivée des médias sociaux et des réseaux sociaux ; enfin, explosion de la téléphonie mobile, offrant à chacun la possibilité de demeurer connecté en tout moment et en tout lieu.

Assurément, l'évolution technologique est à l'origine de l'innovation. Le marché, les clients, le citoyen étaient prêts à emboîter le pas aux transformations que leur proposaient les informaticiens, les ingénieurs en télécommunications et les experts en électronique, mais la prouesse a été d'adapter adroitement les nouveautés qu'autorisaient les avancées scientifiques et techniques, dont le regard est toujours porté vers l'utilisateur final. Sans elles, la téléphonie serait restée cantonnée aux premiers appareils Nokia et aux BlackBerry, et les laptops n'auraient pas cédé la place aux notebooks et aux tablettes tactiles.

La réponse à la question de savoir « comment » est plus délicate car les changements sont loin d'être achevés. Les mots ne sont pas encore stabilisés. *Digital* (le mot anglais), numérique (le mot français), évolution, révolution, Web 2.0, Web 3.0, interactivité, mobilité, génération Y, *digital natives*, *big data*, blockchain, ubérisation sont autant d'expressions qui, peu ou prou, s'articulent autour des mêmes phénomènes.

Le marketing, chargé de réguler l'échange dans l'entreprise et hors de l'entreprise, parce qu'il a pour mission de collecter de l'information pour la transformer en action tournée vers un extérieur sans limites – les marchés –, se trouve au cœur des bouleversements. Davantage que les autres opérations managériales, certes toutes utilisatrices d'informations et jamais cantonnées au seul périmètre de l'entreprise, le marketing est sans nul doute la fonction qui a prioritairement vu ses bases vaciller, ses habitudes remises en cause, ses pratiques perturbées.

La concurrence fait le reste. Dans une phase économique au cours de laquelle les marchés se fragilisent et les parts de marché s'érodent, les clients sont désireux, voire contraints, de se mettre au quotidien en quête du prix le plus bas. Dans ces conditions, rien de plus naturel que d'adopter

rapidement de nouvelles méthodes qui renforcent, à moindre coût, les espoirs de fidélisation accrue. Est-ce à dire que, sans une stimulation accrue de la concurrence, la révolution digitale aurait été moins rapide et moins ample ? Sans doute pas, mais la brutalité de certains phénomènes aurait peut-être été atténuée.

Les effets de la révolution digitale sont à ce point multiples qu'aucune parcelle du marketing n'en sort indemne. Reprenons les trois grandes parties du manuel.

1. L'information marketing

La collecte et le traitement de l'information sont essentiellement reliés à la définition du marketing. Ici, le digital fait sentir son influence, bien que les expressions les plus courantes ne soient pas pour autant bannies. Sondages, panels, systèmes d'information, *focus groups* sont toujours bien présents, mais derrière les grands classiques, combien de puissantes évolutions ! *Big data*, *cloud*, *IA*, *on-line/off-line*, géolocalisation, RFID, NFC, base de données, qualification, fichier, *open access* sont les expressions aujourd'hui sur le devant de la scène.

La recherche de l'information est concernée aussi bien par la généralisation de la **collecte automatique** (l'utilisation des cartes de toute nature, les cookies pour pister la circulation sur Internet, la connaissance de la localisation du client) que par le recours à la méthode *on-line* pour rendre les réponses aisées. Les questionnaires par voie postale, voire le face-à-face et le téléphone, laissent chaque jour davantage place à Internet. Même les méthodes qualitatives se soumettent à la nouveauté. *Focus groups* en ligne, *bulletin boards*, chats et blogs permettent de cerner les attitudes aussi bien qu'en recourant à un antique entretien papier-crayon. C'est même toute la question de l'attitude qui est dépassée. Internet permet de mesurer bien davantage les comportements que la simple attitude annonciatrice ou non d'un éventuel futur comportement.

2. Le marketing stratégique

Innovation, segmentation et relation client sont les trois aspects les plus touchés.

Du côté de l'innovation, deux sujets sont clairement transformés. D'abord, on accole désormais à l'innovation les termes « *open* », « *crowd* » ou « *co* ». L'innovation sort des laboratoires pour faire appel, grâce à Internet, à toutes les sources possibles d'intelligence créative. L'entreprise « poste » une interrogation, une question technique, un problème à résoudre et attend le retour de tous les acteurs porteurs de solutions : les clients, les fournisseurs, les experts, voire le grand public, jamais avare de donner son avis. Le concours Lépine est banalisé. Ensuite, c'est la question du lancement qui est posée. On cesse justement de parler de lancement, mais on évoque l'expérimentation ou la cocréation avec des clients ou des partenaires. Tout produit, toute série, fait l'objet d'une expérimentation avant son lancement. Internet le permet. Les résultats parfaitement mesurés de l'intérêt porté à ce qui n'est qu'une expérimentation – évidemment non présentée comme telle – entraînent le lancement ou le non-lancement, avec une probabilité améliorée de succès.

La décomposition d'un marché en segments cibles n'est plus d'actualité puisqu'Internet permet une individualisation parfaite de l'offre et de la valeur proposée au client. Le format, le prix, le contenu, les modalités de paiement, l'argument commercial sont adaptés à chaque client pris individuellement. La base de données fournit tous les renseignements utiles pour que chacun reçoive une proposition totalement en accord avec son besoin.

Pour ce qui est de la relation client, les logiciels de CRM, rendus plus aisément accessibles par le *cloud*, nourris, gavés d'informations par le *big data*, transformés pour être en accord avec les « *mobiles devices* », tiennent le haut du pavé. La lutte est titanesque. Qui l'emportera de SAP,

Oracle ou Salesforce ? Peut-être un quatrième larron, encore plus agile que tous les autres. Le passage significatif est celui du **CRM** (*relationship*) au **CIM** (*interactive*). Cette nouvelle expression est l'occasion de souligner que l'évolution place le consommateur résolument au cœur de tous les processus : c'est de « *user centrism* » dont il convient de parler.

3. Le marketing opérationnel

Ose-t-on encore parler des « 4 P » ou faut-il leur préférer les « 7 P » qui, sans faire du digital le cœur de la nouveauté, mettent cependant l'accent sur le service et l'immatériel ? Par souci de simplicité, préservons les 4 P.

a. Product

Tout est rendu possible en matière de produit. Les Fab Lab (*fabrication laboratory*) induisent coopération, ouverture et créativité (nous sommes proches de l'*open innovation*), et l'impression 3D fait que chacun peut créer n'importe quel objet pour lui-même. Au-delà, Internet et la mobilité ont ouvert un formidable marché de produits/services dont les limites sont loin d'être atteintes. Le seul domaine des applications (les « **applis** ») voit se multiplier à l'infini les aides, les supports et les jeux au service du plus grand nombre : pas d'achat sans un détour sur un comparateur de prix, pas d'essayage de vêtement sans le recours à un peu de réalité augmentée, pas de formation sans une plateforme mettant en ligne les cours des professeurs.

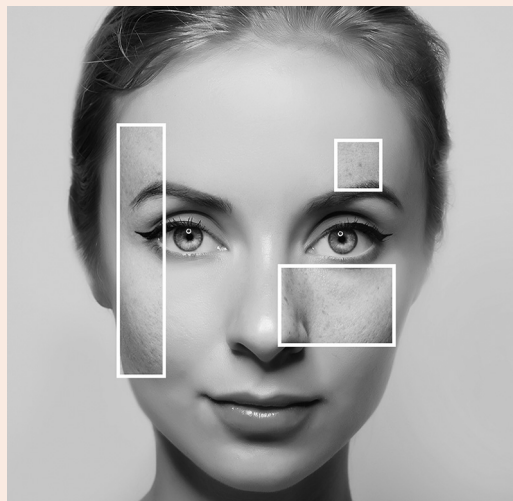
b. Price

La surinformation du client lui permet, une fois son choix opéré dans une boutique (c'est du *showrooming*), de découvrir le meilleur prix sur Internet et ensuite de procéder à l'achat. La transparence n'est pas toujours complète. Un hôtelier affilié à booking.com ne peut ainsi offrir, en direct, des tarifs inférieurs à ceux proposés par le site de référencement. Il demeure que la politique de tarification s'en trouve profondément modifiée pour les entreprises. Les enchères inversées en B to B existaient avant Internet, mais sont depuis devenues monnaie courante.

Exemple

L'Oréal annonce la création d'une *little factory*, capable de produire des fonds de teint sur mesure mais à grande échelle : 22 000 couleurs seront disponibles grâce à une chaîne de production numérisée. C'est l'intelligence artificielle, la robotique et le *big data* qui, additionnés, autorisent cette performance.

Source : *Les Échos*.



© Milena Shehovtsova

c. Promotion

Puisqu'il s'agit de publicité, la transformation est ici radicale. Les mouvements sont parfois légèrement contradictoires, avec des poussées significatives suivies de ralentissements nets, mais la communication et la promotion en ligne occupent une position relative croissante. La présentation des médias n'oppose plus la télévision aux autres moyens, mais les «*payed*» et les «*owned*» aux «*earned medias*», la *search engine advertising* (SEA) au *search media optimization* (SMO), le référencement naturel au référencement payant, la communication «*for*» à la communication «*with*», le *search* au *display*, le «*fan*» au «*follower*», le «*inbound*» au «*outbound*». Comment s'y retrouver? Comment agir en misant un tant soit peu sur la durée, alors que l'immédiateté règne. L'arrivée d'un nouvel algorithme Google transforme radicalement la logique du référencement naturel et fait basculer en une seconde certains sites de la première page à la trentième!

Rien n'est achevé. La nécessaire mesure de rendement appelle de nouveaux instruments de mesure des audiences (*web analytics*) et de nouvelles métriques (halte au calcul des kilos de fans pour passer à la mesure fine de l'acquisition de *leads*). L'heure est au SoLoMo: «*social*» car les réseaux sociaux périment la messagerie traditionnelle, «*local*» car seule la proximité avec l'entreprise engendre l'acte d'achat, seul objectif final, «*mobile*» car Internet sera – un jour – exclusivement sous l'empire du mobile, avec la mort annoncée du fixe.

d. Place

Il s'agit ici des moyens d'accès au client. Du multicanal à l'omni-canal, tout est dit. Le parcours client, autrefois très balisé avec, pour faire simple, un mailing, une annonce à la télévision et une rencontre physique dans une agence ou un magasin, connaît actuellement une multiplication à l'infini des moments de rencontre, des supports utilisés, des natures de message. L'offre s'achemine vers le client par Internet, les *call centers*, les sites, les réseaux sociaux, le téléphone, les PC, les tablettes et aussi les magasins ou les lieux de mise à disposition. Rien d'étonnant à ce que les *drives* connaissent le succès qu'on leur prête, qu'Amazon soit perçu comme le principal concurrent de Walmart et que VeePee (anciennement Vente-privée) avance à marche forcée. Internet offre tous les services et bientôt tous les produits: les livres côtoient l'alimentation, les voyages voisinent avec la banque, le covoiturage est proche de l'achat d'occasion. Le monde est à portée de main. Dès que les questions de sécurité des paiements (en voie de résolution) et de livraison trouveront des solutions, plus aucun frein ne retardera le développement du e-commerce et du m-commerce.

Les métiers du digital

- Développeur *full-stack*: code les applications.
- Data scientist: analyse le *big data*.
- *Digital brand manager*: fait du *story telling* sur Internet et les réseaux sociaux.
- Ingénieur d'affaires IT: le commercial du digital.
- *Creative technologist*: conçoit et code les innovations digitales.
- *Product owner*: super chef de produit, expert en technologie, en marketing et en design.
- Responsable cybersécurité: le gardien des données.
- *Traffic manager*: l'aiguilleur du Web.
- *UX designer*: le spécialiste de l'expérience client (*user experience*).
- *Social media manager*: le communicant sur les réseaux sociaux.

Source: *Les Échos*.

Exemple

« Je suis au Comex d'Allianz France. Demain, six start-up viennent pitcher devant nous. Je travaille avec une équipe de 500 personnes... Dans la Silicon Valley, on dit que le seul projet qui mérite plus de 18 mois est la conquête de l'espace. Le numérique doit être concret, sinon c'est de la poésie. » Virginie Fauvel, Chief digital officer, Allianz.

Source : *Les Échos*.

B. Le *big data*

I. Le contexte

Les exceptionnelles capacités à collecter de l'information de toute nature, sous toutes les formes, provenant de toutes les sources a conduit à l'arrivée sur le marché des idées marketing du *big data* (les mégadonnées, en français). Le fait de rassembler des données abondantes pour améliorer la qualité des décisions marketing est ancienne : les bases de données et le *data mining* existent depuis fort longtemps. Toutefois, Internet, le *cloud* et également les logiciels spécialisés mis au point par les fournisseurs de service permettent de multiplier presque à l'infini ce que l'on connaissait auparavant.

Les sources des *big data* sont multiples. Elles proviennent :

- d'Internet en général et de l'analyse des innombrables sites traitant des thèmes dont les entreprises sont friandes ;
- des divers réseaux sociaux et de leur fantastique capacité à engendrer de l'information dont on connaît le plus souvent l'émetteur et le lecteur ;
- du parcours de chaque consommateur sur un ou des sites Internet : sa recherche d'information, les transactions qu'il opère, ses hésitations ;
- des applications de toute nature existant sur les smartphones et les tablettes et permettant de savoir qui utilise quelle application, avec quel projet et pour quelle durée.

Les formats des bases de données peuvent être du texte (réseaux sociaux), des photos (issues d'Instagram), des vidéos (YouTube, etc.) ou, tout simplement, des quantités (nombre de clics).

On décrit habituellement l'ensemble de ces données par les 3 (ou 5) V, adaptés au français comme à l'anglais ;

- **Volume** : le *big data* puise son nom dans une caractéristique de volume exceptionnel. Que les données soient tout simplement collectées par l'entreprise ou qu'elles soient existantes de manière automatique chez elle (des commentaires postés sur la page Facebook de l'entreprise), les données sont abondantes.
- **Variété** : les données sont multiples, selon leurs sources, leurs formats, leur caractère.
- **Vitesse** (ou *velocity*) : les données automatiques sont collectées et, le cas échéant, traitées en une nanoseconde.

On ajoute, mais ce sont moins des caractéristiques que des précautions à prendre :

- **Valeur** : toutes les données n'ont pas la même valeur. Ce sera le passage du *big data* au *smart data*.
- **Véracité** : Internet est connu pour comporter de nombreuses informations non exactes, voire des informations sciemment « douteuses » (un avis trop négatif posté par un concurrent sur le site de son adversaire, un avis trop positif posté discrètement par l'entreprise elle-même, comme un avis, faux !, posté par un client).

2. L'utilisation

Le recours au *big data* est naturellement étroitement lié à la révolution digitale et, plus particulièrement, à la communication. Collecter, stocker, analyser puis utiliser des données nombreuses et multiples autorisent une évolution de toutes les actions commerciales et marketing. Le lien avec le client étant renforcé, ce sont cependant les actions de communication et de vente qui sont privilégiées.

Avec le *big data* et les algorithmes, nous pénétrons dans le *deep learning*, dans l'intelligence artificielle. L'approche du client s'opère de la façon la plus ciblée possible avec les moyens les plus adéquats. La machine ne se substitue pas à l'expert, mais elle décuple sa capacité d'analyse et d'action.

Être en mesure, au bon moment, dans le bon lien, avec le bon canal, de délivrer à un client très précis (le bon client), une bonne offre de produit ou de service avec des arguments les meilleurs, voilà ce que permet le *big data*. Dès lors que le parcours du client (*consumer journey*) est décrypté, il devient possible de le joindre en continu de la façon la plus adéquate possible.

Au regard des méthodes plus classiques, le *big data* présente plusieurs avantages :

- **L'automatisme** : les connexions établies entre toutes les données au moyen d'une plateforme conduisent à lancer les actions sans la moindre intervention humaine. Un client géolocalisé reçoit ainsi sur son smartphone une invitation à se rendre dans son magasin le plus proche.
- **L'instantanéité** : les données étant collectées en continu, un renoncement du client (la visite d'un site) est détecté et, au même instant, un pop-up est envoyé sur son écran pour un produit adéquat. L'espace a été mis aux enchères en temps réel : c'est le *real time bidding* (RTB), issu de l'univers du programmation.
- **La personnalisation** : le client étant connu dans son parcours, dans son *user experience* (UX), il est individualisé et les messages sont adaptés à ses caractéristiques.
- **La pertinence** : sans connaître un client, il est possible d'insérer sur des sites et dans des textes, des messages en lien avec le contenu du texte, l'espoir consistant à établir une filiation entre le contenu du message et les caractéristiques de celui qui verra le support (site ou texte).

3. Les limites

Big data est une expression qui nécessite encore des précisions et qui ne trouve pas sa traduction dans toutes les entreprises.

Deux limites sont naturelles en la matière. La première vient de l'entreprise elle-même qui, à force de *big data*, peut « s'étouffer » sous l'avalanche de données. Le volume devient ingérable, et collecte et stockage nuisent à la pertinence et à la rapidité de l'analyse, pour finir par mettre à mal la capacité à décider. L'évolution positive consiste à franchir le pas entre le *big data* et le *smart data* : réduire le volume et préférer plus de qualité. La seconde limite a pour origine les consommateurs, les acheteurs. Ceux-ci, rebelles face à l'intrusion dans leur intimité, mettent en place des *ad-blockers*, n'ouvrent pas les messages, en se déclarant ni fans, ni *followers*, et entament des combats collectifs contre Google et Facebook, les accusant de « voler » leur identité personnelle. Le sujet est majeur. La « bataille des écrans » (qui saura capter nos écrans de smartphone, de tablette, etc. ?) fait rage. Les grandes sociétés mondiales de collecte et de traitement de l'information à destination des entreprises sont en constants pourparlers avec le moteur de recherche et les réseaux sociaux pour leur acheter les données les plus précieuses possible.

Big data : la success story de Netflix

La *data visualization* est la solution mise en place par des entreprises comme Netflix, Twitter ou Amazon pour valoriser leurs données.

Netflix doit sa croissance à son utilisation stratégique des données récoltées. Grâce à ses 75 millions d'abonnés, l'entreprise dispose d'une quantité phénoménale d'informations sur ses utilisateurs. Cette stratégie de gestion du big data offre une nouvelle approche du *reporting* et de la création de séries. Elle permet à Netflix de créer des séries à succès à la chaîne. L'analyse de données offre un avantage concurrentiel évident. Elle permet de

comprendre les besoins des consommateurs et de fournir une offre ciblée.

Netflix réalise ainsi plusieurs bandes-annonces différentes pour ses séries, chacune ciblée en fonction des audiences. Ce fut le cas par exemple pour *House of Cards* : les fans de Kevin Spacey ont donc regardé une bande-annonce le mettant en valeur, tandis que les fans de séries aux protagonistes féminins ont vu une bande-annonce centrée sur les personnages féminins de la série.

Source : Charles Miglietti, président de Toucan Coco, mai 2016, Frenchweb.fr.

Exemples

En 2019, Netflix a collecté sur Android les activités physiques de ses clients (en demandant leur permission). Ce serait un test pour imaginer dans le futur des séries interactives dont, par exemple, la diffusion cesserait lorsque le spectateur descend de son tapis de course dans son centre de fitness.

Chez Fnac Darty, des algorithmes permettent de s'adapter en temps réel au parcours des internautes pour leur proposer les offres les plus pertinentes. Pour François Ozanne, directeur web et mobile, la difficulté réside dans l'isolement des comportements complexes : un client qui achète pour sa fille un disque de hard rock et pour lui *La République de Platon*.

C. La responsabilité sociale (marketing) de l'entreprise

Comme le management stratégique prône une gestion plus morale (*business ethics*), le marketing cherche à instaurer des pratiques plus vertueuses, car la confiance se perd lorsqu'elle est déçue. À une époque où l'on se réfère d'autant plus à l'éthique que fleurissent les « affaires », on ne peut que formuler le vœu suivant : que le marketing parvienne à développer des relations effectives de confiance, de sécurité, s'appuyant sur des promesses fermes et solides. À défaut le consommateur ne pourrait avoir « foi » en l'entreprise et nul ne s'étonnerait alors de son infidélité. L'opportunisme reproché au consommateur provient souvent de pratiques douteuses qui, sous couvert de recherche d'efficacité, conduisent à un **anti-marketing**.

Au-delà des considérations générales sur les liens entre **marketing et éthique** – qui portent prioritairement sur la politique publicitaire – on voit se développer la notion de commerce équitable. Elle consiste en la promotion de la vente de produits, généralement alimentaires, garantissant la protection de l'environnement, une juste rémunération pour les producteurs et des conditions de fabrication protégeant les personnes démunies.

On utilise également le sigle CSR (*corporate social responsibility*) ou, en français, RSE (responsabilité sociétale – ou sociale – des entreprises).

1. Marketing et RSE

Depuis fort longtemps, les chefs d'entreprise et les managers sont obligés de se plier à des obligations sociales. Aujourd'hui toutefois, on ne s'en tient plus au seul respect de contraintes internes et légales, par exemple l'application scrupuleuse de la législation sociale. On doit en effet également tenir compte de demandes issues de toute la société, non seulement sur un plan strictement sociétal, mais, plus largement, en intégrant le souci écologique, les préoccupations climatiques et la préservation de la diversité dans la vie de l'entreprise. L'idée de développement durable, parfois nommé développement soutenable, précise ce vaste mouvement.

2. Les implications de la responsabilité sociale sur un plan stratégique

Les dirigeants ne doivent pas considérer le développement durable comme une contrainte supplémentaire jugée excessive. C'est aussi, pour l'entreprise, un mode d'expression de sa liberté d'entreprendre et d'amélioration de sa productivité. Il s'agit, en définitive, d'articuler trois principes :

- Être économiquement efficace : en s'engageant dans le développement durable, les managers peuvent trouver des sources d'amélioration de la rentabilité.
- Être socialement équitable : la performance sociale se mesure à partir de toutes les améliorations internes concernant les salariés.
- Être écologiquement responsable : généralement, les entreprises recherchent des processus de croissance. Ceux qui préservent la protection de la nature restent à privilégier.

3. Les domaines d'application de la RSE

Une bonne performance, en vue d'un développement durable, devrait intégrer à la fois les dimensions économiques, sociales et environnementales. La RSE rend plus concrète une telle ambition, en développant l'idée que la responsabilité d'une firme s'exerce à l'égard d'une foule de parties prenantes : non seulement les actionnaires, les salariés et les clients, mais encore les fournisseurs, l'État, les collectivités territoriales, les riverains des sites où l'entreprise est implantée, les ONG et même les concurrents. Le domaine d'application de la RSE est donc très vaste.

Il est peut-être pertinent d'ajouter ici que les préoccupations environnementales et climatiques tendent à prendre le dessus aujourd'hui. Le réchauffement climatique et les dégâts causés à la biodiversité sont en haut du podium des préoccupations RSE. La montée en puissance des « produits verts » va dans ce sens, même si les consommateurs surévaluent leurs désirs de s'y consacrer tout en passant moins souvent à l'acte.

Exemple

Monoprix référence certains cafés sous le label de commerce équitable Max Havelaar.

Le marketing et la question de la valeur

Les spécialistes du marketing recourent à une notion que les économistes placent, depuis des siècles, au cœur de leur réflexion : la valeur. La valeur est ce caractère des produits ou des services, offerts par l'entreprise, consistant en ce qu'ils sont plus ou moins désirés ou estimés par les consommateurs. La valeur d'un produit correspond à l'importance que le consommateur attribue à cet objet. Il est donc clair que chaque entreprise déploie tout son talent afin que sa clientèle potentielle fasse davantage cas de ses propres produits que de ceux des concurrents. Une telle orientation, que l'on nomme le marketing de la valeur, consiste à affecter un supplément de satisfaction au client pour le conquérir ou le fidéliser. L'ambition est légitime mais l'examen de la valeur est compliqué face à la demande des consommateurs et face aux offres concurrentes. L'appréciation de la valeur ne peut pas – ou peut difficilement – s'effectuer

dans l'absolu. En revanche, on peut tenter de la déterminer de manière relative ; et *a fortiori*, on doit examiner la valeur perçue au-delà de la valeur réelle. Une analyse multicritère constitue un bon outil pratique. On commence par déterminer les critères inhérents à la valeur, les critères objectifs (performance, fiabilité, esthétique et, bien entendu, prix, etc.) et les critères subjectifs (image, attitude positive ou négative, etc.). On évalue les facteurs et on les pondère en fonction du poids accordé par les clients à chacun d'entre eux. On note le produit et ceux des concurrents et l'on calcule la note pondérée. On fait apparaître les écarts pour chacun des critères afin de préparer les décisions. La valeur totale pour le client s'exprime – en théorie – par la différence entre ce qu'il espère recevoir et ce qu'il pense donner. Le client est au cœur d'un équilibre entre revenu espéré (gains) et sacrifice consenti (coûts).

III. Des questions en suspens

L'apparition du marketing a engendré, depuis plus d'un demi-siècle, des controverses et des débats. Il suscite des interrogations et il est souvent très hasardeux d'apporter une réponse définitive à ces questions.

A. Le marketing est-il bon pour la société ?

Le marketing a parfois été présenté comme l'application pratique de la théorie économique néoclassique selon laquelle c'est le point de vue du consommateur qui l'emporte sur celui du producteur. En respectant les désirs des prospects, les entreprises rendent le meilleur service possible à la société et atteignent la rentabilité.

Or de nombreux observateurs démontrent que ce postulat n'est pas conforme à la réalité. Pour les marketeurs, les attentes des consommateurs ne sont qu'un **des éléments du choix**, que l'on respecte si le projet semble rentable. Dans le cas contraire, on peut tenter de modifier, par les instruments de communication, par la publicité et la promotion des ventes, la demande des consommateurs. En définitive, la naissance des produits nouveaux est tributaire de ce que l'entreprise peut fabriquer et de ce qu'elle reste en mesure de faire accepter. Il n'y a donc pas d'harmonie entre le point de vue du consommateur et celui du producteur, entre les attentes

constatées et les produits offerts, d'où de nombreuses dérives qui ont conduit à deux types de critiques :

- en premier lieu, la critique radicale de la société de consommation qu'enfantent les pratiques du marketing ;
- en second lieu, une critique moins vive, celle du consumérisme, qui dénonce les nombreux abus (produits nocifs, manque d'information des clients, mensonge publicitaire, manipulation du prix, etc.) et oblige les entreprises à remédier aux défauts. Le marketing est composé d'instruments, de méthodes, de procédures, etc., au service des intérêts de l'entreprise. C'est un **outil** et, comme tout outil, il peut être bien ou mal utilisé.

B. Le marketing a-t-il affaire à un nouveau consommateur ?

Certains spécialistes estiment que les consommateurs ont évolué. Un **nouveau consommateur** est né. Il achète en fonction des circonstances et de son humeur. Il est plus prudent, mieux informé, en quête de nouveautés, versatile donc moins fiable, exigeant sur la qualité des produits et des services et à tout instant sensible au prix. C'est ainsi que le nouveau consommateur recherche de plus en plus la traçabilité du produit, une labellisation, une certification de la qualité. Ce client plus soucieux de ses intérêts et surtout mieux à même de les défendre peut être considéré comme un expert dont les entreprises doivent intégrer les aptitudes nouvelles dans leur politique de marketing. Internet offre une source inépuisable d'informations. Le client, devenu un expert, va jusqu'à « résister » aux efforts commerciaux déployés par les entreprises. Le pouvoir a changé de camp ! C'est l'heure des *millennials* et de la génération Z, des *digital natives* nés au tournant de l'an 2000. Leurs désirs sont guidés par les préoccupations climatiques, l'éthique, la recherche de l'immédiateté et naturellement du prix le plus bas possible. Le *nudge marketing*, la vente douce, sans contraintes, et les méthodes qui se contentent d'orienter un comportement sont faits pour eux.

I. Le marketing relationnel

Le client est considéré comme un partenaire, un coproducteur qui participe à l'élaboration des produits et des services et qui oblige à envisager des adaptations organisationnelles dans l'entreprise. Cette idée de client coproducteur qui caractérise les relations commerciales d'entreprise (*business to business*) engendre de nouvelles relations ; les rapports entre les entreprises de production, le distributeur et le consommateur s'entremêlent de plus en plus.

Deux caractéristiques sont à noter :

- le distributeur (les grandes enseignes telles Carrefour et Auchan) est considéré par son fournisseur, Danone par exemple, comme un client. Les responsables de Danone mettent en place un marketing particulier adapté à une enseigne. On parle alors de *trade marketing* : il s'agit d'offres communes élaborées en partenariat étroit entre le producteur et le distributeur (*category management*) ;
- le client, qu'il s'agisse d'un consommateur ou d'une organisation, devient un partenaire, mieux encore une personne avec laquelle on n'effectue pas des transactions anonymes et épisodiques, mais avec qui on s'efforce de construire une relation privilégiée. Le marketing *one to one* désigne ce passage d'un **marketing transactionnel** à un **marketing relationnel**.

Pour nouer des liens plus étroits, plus constants, plus personnels entre l'entreprise et ses clients, voire plus largement entre la firme et son personnel, on s'efforce de développer la **confiance** que ceux-ci (les partenaires de la firme) éprouvent pour celle-là (la firme). On définit la confiance comme un sentiment de sécurité, comme l'assurance psychologique ferme de celui qui se fie aux produits, aux services, aux marques, aux promesses des responsables du marketing d'une entreprise. C'est sur la confiance que devrait reposer le succès d'un marketing relationnel performant. Les relations de confiance que les responsables du marketing vont établir avec leurs clients incitent à des pratiques plus vertueuses, donc moins opportunistes. Ainsi résistera-t-on à la tentation douteuse de réaliser une belle affaire à court terme sans mesurer ses effets néfastes à long terme. Dans le cadre de partenariats (*B to B, trade marketing*), on montera avec le partenaire des opérations d'autant plus ambitieuses et prometteuses qu'on a foi en la solidité de ses engagements.

2. Le marketing expérientiel ou marketing de l'expérience

Longtemps, les spécialistes du marketing ont considéré le consommateur comme un être rationnel. Leurs études portaient sur le **comportement du consommateur** (*consumer behavior*) qui mène ce dernier à un choix raisonné entre plusieurs produits. Une telle approche du problème posé par la décision a conduit à la construction de modèles très (trop ?) sophistiqués. Toutefois, les composantes émotionnelles et affectives du consommateur restaient occultées. Aujourd'hui, les marketeurs n'ignorent plus que le consommateur possède un cœur, des sens, qu'il rêve, qu'il peine dans un monde que certains qualifient de désenchanté. Aussi va-t-on chercher à déchiffrer l'expérience personnelle vécue par le client potentiel, que l'on ne considère pas comme un calculateur froid de ses intérêts, mais comme un homme attaché à sa famille, à son groupe, à sa tribu, à sa communauté, bref un homme total, qui agit dans le cadre de situations variables et contingentes. La consommation ne se limite pas à l'achat, elle s'inscrit dans un contexte plus large.

Pour **personnaliser le contact** (marketing relationnel), les responsables marketing disposent d'outils de communication de plus en plus performants. Les entreprises connaissent tout de leurs clients : leurs parcours sur Internet, le détail de leurs achats, souvent leur géolocalisation. Elles sont ainsi à même de leur offrir une relation unique, totalement adaptée à ce qu'ils sont, à ce qu'ils attendent.

Somme toute, et finalement ce n'est pas si récent que cela, nous passons du produit au service, du service à la solution et de la solution à l'expérience. Que retient-on d'un voyage en avion sinon l'expérience vécue, faite de mille petits éléments qui nous ont marqués ? Dans une entreprise, que retient-on des services procurés par un grand cabinet d'audit sinon là encore les mêmes mille petits éléments ?

3. Le marketing « post-moderne »

Les transformations dans la société, les progrès des outils numériques et des moyens de communication ont conduit quelques observateurs à penser qu'un nouveau monde naissait et qu'en conséquence un **marketing « post-moderne »** devait prendre la place d'un marketing révolu. On a donc vu certains auteurs critiquer le modernisme rassis et dessiner les contours de l'âge futur. Toutefois, les vues des uns et des autres divergent.

Certains prétendent que les consommateurs post-modernes seront caractérisés par l'individualisme et cultiveront la recherche de l'originalité forcenée. D'autres spécialistes considèrent que l'individualisme sera passager et qu'au contraire la société évoluera vers des communautés à la recherche d'émotions collectives. Société froide fondée sur des comportements individuels ou société chaude dans laquelle s'ébroueront de multiples tribus ? Le débat n'est pas tranché.

L'avenir, source d'imprévisibles nouveautés, reste à vrai dire insondable. Mais le mur opaque du temps n'empêche pas les spécialistes du marketing de se poser une dernière question.

C. Le marketing est-il une science ?

À cette interrogation certains chercheurs, généralement issus du monde académique, apportent une réponse positive. Ils pensent qu'il est possible de fonder une véritable science du consommateur et plus généralement des comportements d'échanges qui caractérisent le marketing. Ils pensent que l'on peut décrire cet univers et qu'on y relève des régularités, sinon des lois. Ils estiment enfin que les méthodes scientifiques s'appliquent à toute la matière commerciale. Comme l'unanimité n'est pas réalisée au sujet des méthodes dans le domaine des sciences humaines, quelques chercheurs partent en quête de nouvelles méthodes « post-positivistes » qui permettraient d'échapper au piège des méthodologies trop restrictives. Ils légitiment ainsi l'accès du marketing à l'empire des vraies disciplines scientifiques.

Ce souci académique de scientificité ne touche guère les professionnels des entreprises. Pour ces derniers, le marketing est plus un art ou une « technique » qu'une science. Le but poursuivi est de gouverner l'entreprise, plus précisément de vendre de manière rentable lorsqu'il s'agit des commerciaux. Le marketing développe des connaissances, des procédures, des méthodes ; il suppose aussi de décider, de s'engager dans l'action. Dans le cadre des opérations menées dans une entreprise, ou plus largement dans une organisation, le marketing est donc pratique et théorique à la fois. La théorie n'est, dans ce domaine, nullement opposée à la pratique, mais l'une et l'autre se fécondent, quels que soient les domaines multiples où s'exerce le marketing.

IV. Les domaines d'application

Le marketing est apparu dans les entreprises de production de biens de consommation. Rapidement, les managers d'autres firmes, appartenant à d'autres branches et à d'autres secteurs économiques, ont mis en œuvre des démarches commerciales rigoureuses inspirées par les méthodes du marketing naissant. Ce sont maintenant les décideurs appartenant à des activités éloignées des strictes préoccupations économiques qui pratiquent le marketing.

A. Les domaines marchands

Trois cas peuvent être distingués.

I. Le marketing par secteur économique

Le **marketing moderne** est né dans des entreprises qui, tel Procter & Gamble, mettent sur le marché des produits courants et banals comme des lessives et des dentifrices. En France, les firmes comme Danone, L'Oréal, Air France, Renault ont transposé à la commercialisation d'autres produits (biens alimentaires, produits de beauté, voitures, transport aérien) les enseignements puisés chez les lessiviers. Le marketing touche ainsi tous les produits de grande consommation. L'expression « **B to C** » (*business to consumer*) recouvre de nos jours ce champ d'application. Cependant ce marketing, le B to C, se diffuse aussi dans les entreprises qui offrent des services à des consommateurs, par exemple dans les chaînes de restauration ou dans les banques. Hors de la sphère du B to C, le marketing concerne les produits ou les services vendus à d'autres entreprises ou à d'autres organisations. Ce marketing à caractère industriel est désigné par l'expression « **B to B** » (*business to business*). « B to B to C » introduit un intermédiaire entre le fabricant et le client final. S'y ajoute le « **C to C** » (*consumer to consumer*). Le développement de l'économie de partage (*sharing economy*) est remarquable : nul besoin de posséder pour son seul usage personnel, il est plus efficace de louer et partager (son parking, sa voiture, son appartement, sa maison, ses logiciels, voire ses vêtements de cérémonie).

Le tableau ci-après récapitule tous ces rapports.

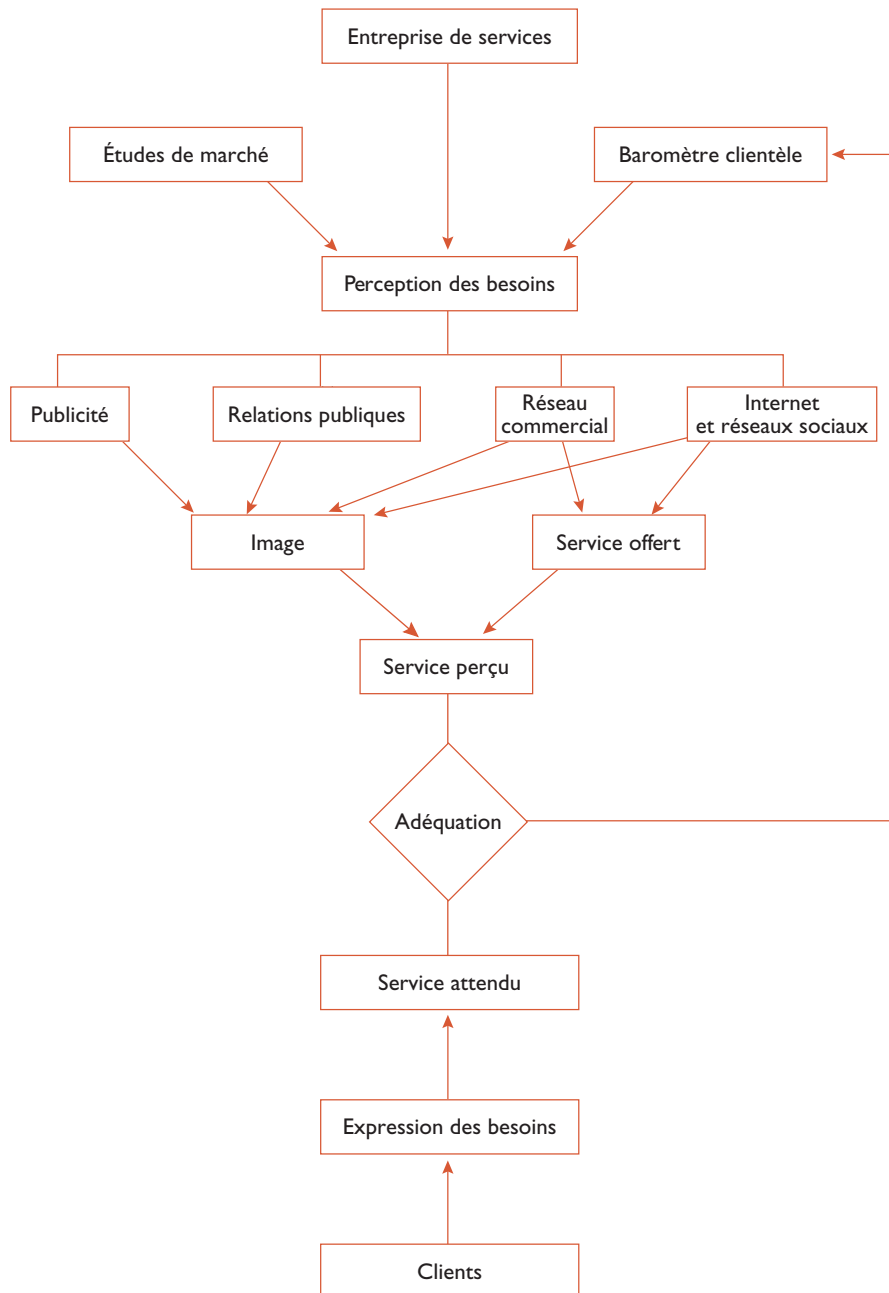
Les applications sectorielles du marketing

Type de marketing	Secteur	Type de relation
Marketing de produit et de service	Produits et services de grande consommation	B to C
Marketing industriel	Produits industriels, services vendus à des organisations	B to B
Marketing de partage	Tous produits et services	C to C

Quelques particularités du marketing des services

- L'offre repose sur une immatérialité.
- Le service n'est pas stockable.
- Le réseau de contact avec le client revêt une importance capitale.
- Le client participe à la production du service.
- Le respect des normes de qualité est essentiel.

Un modèle célèbre : le marketing des services

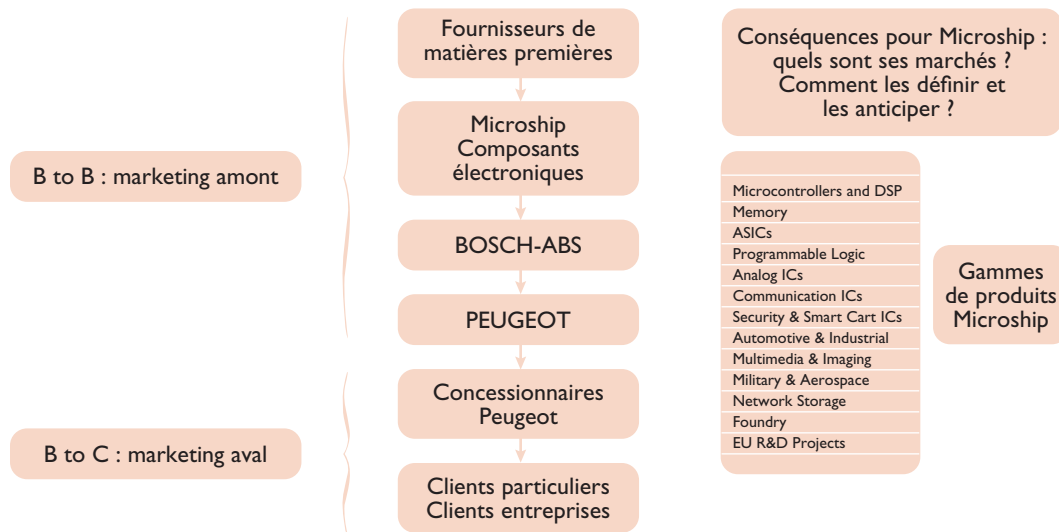


Source : adapté de ZEITHAML, PARASURAMAN et BERRY,
« A conceptual model of service quality and its implications for future research », *Journal of Marketing*, 1985.

2. Le marketing dans la filière

Une filière de production comporte différents niveaux de spécialisation. Ainsi, par exemple, pour la filière des composants électroniques, on distingue les activités présentées dans la figure ci-après.

Un modèle en marketing B to B : une filière et sa demande dérivée



Dans le cas de Microship (imaginé à partir de la société Atmel rachetée en 2016), la stratégie marketing est à la fois dirigée vers les consommateurs et vers les intermédiaires. Les consommateurs finaux peuvent être de simples particuliers ou des entreprises.

Exemple

Si l'on suit l'exemple de l'équipementier automobile, le consommateur final peut être soit un automobiliste, soit un constructeur comme Peugeot ou Renault. En effet, un consommateur peut souhaiter acheter une option contenant des composants Microship, lors de l'achat de sa voiture si l'option doit être intégrée lors de la fabrication du véhicule (système de projection sur le pare-brise des informations relatives à la conduite, etc.) ou, plus tard, chez un distributeur d'accessoires si le système est susceptible d'être ajouté au véhicule après construction.

Dans nombre de situations, le consommateur devient en quelque sorte le prescripteur de l'équipement contenant un composant Microship. La frontière B to B / B to C est donc parfois difficile à cerner.

Quelques particularités du marketing B to B

- La décision d'achat est collective.
- Le processus d'achat est complexe.
- Une forme de « collaboration » existe entre l'acheteur et le vendeur.
- L'acheteur vise une rentabilité nécessaire dans son achat.
- Le client est très bien informé.
- Le processus d'achat est en toute logique « rationnel ».
- L'outil *blueprint* (détermination de « qui s'occupe de quoi » tout au long du processus chez le client) est généralisé.

3. Le marketing international

Le **processus de mondialisation** des échanges contraint les entreprises, les grandes mais aussi les petites, à s'insérer dans des marchés internationaux. Cette démarche suppose que le marketing des entreprises prenne en compte les spécificités culturelles dues au franchissement des frontières (marketing interculturel), puis ajuste ses options aux caractéristiques économiques, juridiques ou sociales des marchés.

De nombreuses questions relatives au marketing relèvent, dans une première phase, de la stratégie d'ensemble de l'entreprise : vers quels marchés se tourner ? Convient-il d'entreprendre une diversification de marché « liée » (l'Italie pour une firme française) ou une diversification « non liée » (l'Argentine) ? Comment accéder à un nouveau marché (exportation simple, agent spécialisé non exclusif, agent exclusif, cession d'une licence, création d'une filiale avec ou sans la majorité) ? Toutes ces interrogations appartiennent prioritairement aux champs de la stratégie, du droit... et de la fiscalité. Évidemment, elles touchent les entreprises ayant d'abord une vocation domestique, avant de vouloir s'ouvrir à l'international. D'autres entreprises sont « *internationally born* » ou sont des « *born global firms* ». Celles-là se sont créées avec le monde comme terrain d'activité.

En marketing, le sujet principal tient au dilemme « standardisation/différenciation » ou encore « global/local ». Il n'existe pas de réponse unique pour résoudre ce sérieux problème. Comment imaginer qu'Airbus et L'Oréal, une PME produisant des clôtures métalliques et une autre de la « Brioche Dorée » puissent avoir les mêmes orientations marketing si, en plus, l'une vise le marché chinois et l'autre les pays scandinaves. D'autant plus qu'à l'interrogation « la terre est-elle plate ? » (titre d'un célèbre ouvrage de Thomas Friedman), la réponse qui convient est « oui ET non ».

On comprend alors aisément que L'Oréal adapte la composition de ses produits selon les zones géographiques (nos peaux sont bien différentes d'une zone à l'autre), tout en conservant les mêmes arguments publicitaires, alors que, pour Coca-Cola, un mix mondial unique est justifié, ou encore que, pour Thales, le mix est absolument identique dans le monde entier, à l'exception de la politique de relations publiques qui, elle, va varier d'un pays à l'autre afin de joindre efficacement les divers pouvoirs publics.

Exemples

Voici quelques champions du monde du marketing international.

- McDonald's est la marque mondiale à succès que nous connaissons tous. La société pratique le marketing « glocal » : au Moyen-Orient par exemple, le McArabia a été ajouté dans les menus. Il en a été de même pour les macarons ou le camembert en France, le MacRice burger aux Philippines et le gazpacho en Espagne.
- Domino's vend des pizzas dans le monde entier. Si les ingrédients sont les mêmes partout, le *topping change* : du poisson en Asie, du curry en Inde, voire une pizza végétarienne en Israël.

B. Les domaines non marchands

Au fil du temps, la notion de produit et de service s'est élargie, elle s'applique aussi bien :

- à des organisations (partis politiques, syndicats, collectivités territoriales, Églises, etc.) ;
- à des personnes (hommes politiques, vedettes du spectacle, sportifs, etc.) ;
- à des idées (lutte pour protéger la santé, campagne de charité, défense du consommateur).

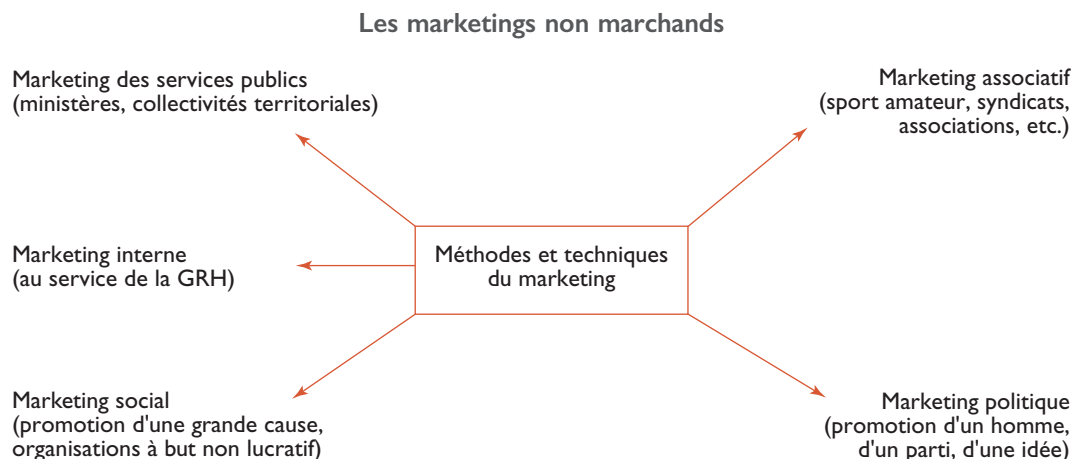
On emploie des moyens « marketing » pour **promouvoir** ces produits non marchands.

Notons enfin que les responsables des ressources humaines dans les organisations ont de plus en plus recours aux méthodes du marketing pour améliorer les performances du personnel : c'est le **marketing interne**.

Exemple

Il est possible de découper les effectifs d'une entreprise en groupes homogènes de salariés présentant des caractéristiques communes. Puis on formule et on applique des politiques sociales adaptées à chacun des segments identifiés. On repère ainsi les « *brand champions* » en interne pour leur faire porter haut et fort les valeurs de la marque.

On distingue différents champs d'activité au sein desquels le marketing trouve sa place. La liste de ces domaines n'est pas figée, d'autres exemples pouvant se révéler fructueux sur le marché du travail, sur celui des capitaux comme dans le cadre des politiques locales visant à attirer les investisseurs ou les touristes.



Même si les domaines d'application du marketing se sont diversifiés, entraînant parfois des pratiques différentes, les **méthodes** et les **processus de décision** sont suffisamment généraux pour qu'on s'en tienne, dans cet ouvrage, à une présentation globale du marketing et non pas à une exposition des applications particulières. Cependant, nous soulignerons les spécificités lorsqu'elles éclairent la compréhension.

Enfin, l'action commerciale se situe dans un monde contingent dans lequel l'avenir est indéterminé. Pour faire de bons choix, autant qu'il est possible, l'homme de marketing doit s'informer puis interpréter les connaissances acquises, afin de diminuer l'ambiguïté et de prendre une décision. S'informer, délibérer et choisir, telles sont les étapes du processus qui permet de prendre les décisions d'orientation et les décisions de mise en œuvre. L'ouvrage aborde, en conséquence, successivement **l'information marketing**, le **marketing stratégique** et le **marketing opérationnel**.

Le marketing social

Le *social marketing* s'adresse aux *non profit organizations* (NPO), c'est-à-dire au WWF comme à Emmaüs. Le marketing classique s'applique alors: on étudie le marché, on cible une « clientèle », on communique. La seule « clientèle » se diversifie cependant en « donateurs », « béné-

voles » et « bénéficiaires ». Les actions marketing s'orientent vers l'amont (obtenir une modification législative sur une question de société), comme vers l'aval (accompagner des populations déshéritées pour leur permettre d'alléger leur fardeau).

Partie I

L'information marketing

L'information est la matière première à partir de laquelle se prennent les décisions marketing. C'est cette information, collectée auprès des marchés (clients, consommateurs, prospects, experts), qui permettra aux sociétés spécialisées de comprendre les comportements actuels, puis de prévoir les tendances pour demain et, enfin, de formuler des recommandations vendues aux producteurs de biens et de services. C'est cette démarche qui autorise la découverte de l'*insight* consommateur, autrement dit le fond des besoins que chacun d'entre nous connaît, et permet à l'entreprise d'affûter les méthodes mises en œuvre. On verra dans les chapitres qui suivent comment recueillir les données, les traiter et les transformer en informations utiles afin de mieux comprendre le comportement d'achat des acheteurs potentiels.

Collecter et organiser l'information

Les compétences clés à acquérir :

- Maîtriser les étapes d'une recherche en marketing (méthodologie).
- Connaître la nature des diverses sources d'information.
- Apprécier le recours à l'une ou l'autre de ces sources, du point de vue du coût, de la collecte et de la fiabilité des résultats.
- Savoir comment se prépare une recherche en marketing.
- Comprendre la nécessité d'organiser la production d'informations au travers d'un système d'information marketing.

Tout acte de gestion comporte les trois séquences suivantes : **information – décision – contrôle**. La collecte des informations constitue une étape essentielle du processus de résolution des problèmes dans le domaine du marketing, mais c'est également vrai dans les autres secteurs de la vie de l'entreprise. Dès lors qu'une difficulté a été perçue, il faut recueillir des informations, puis les traiter, afin de prendre une décision qui ensuite sera mise en œuvre. Une erreur commise lors du recueil des données se répercutera tout au long du processus. Somme toute, l'essentiel est de parvenir à passer de l'information collectée et analysée à l'*insight* consommateur, c'est-à-dire à la formule, à l'idée, au concept qui offrira un « plus » au client.

L'entreprise peut recueillir ses informations commerciales auprès de **trois sources différentes** : internes, documentaires et externes. Chacune présente de multiples avantages et inconvénients.

I. L'étude de marché : les étapes

Le processus d'élaboration d'une recherche marketing se compose de trois étapes successives.

A. De la problématique marketing à la problématique d'étude

La première étape, essentielle, de toute recherche en marketing est la **définition du problème**. Ce problème marketing peut être lié au potentiel de marché, à l'image de la

marque ou à un élément du *marketing mix* (produit, marque, distribution, communication, prix). Cela suppose une bonne connaissance de l'environnement marketing et concurrentiel de la marque et de ses performances.

Exemple

Face à une baisse significative de sa part de marché, l'entreprise peut être amenée à se demander si le problème est lié au prix, à la qualité du produit ou à une communication publicitaire peu efficace. La problématique qui en découle peut être : baisser le prix du produit ? Modifier le produit ? Changer la campagne de communication, par exemple en quittant les médias classiques pour se déployer en ligne ?

À partir de là, l'entreprise est en mesure de définir la **nature de l'étude à mener**. Celle-ci permet de déterminer les informations nécessaires pour répondre aux questions posées.

Exemple

Si la question marketing retenue est : « Faut-il baisser le prix du produit pour augmenter les ventes de la marque ? », la problématique d'étude qui en découle est la suivante : « Quelle est l'élasticité de la demande par rapport à une variation potentielle du prix et quels sont les impacts sur les ventes et les profits à différents niveaux de prix ? »

B. Définir les approches méthodologiques

L'établissement d'un design de recherche comprend la définition du cadre méthodologique et des données à collecter, le choix du traitement des données et l'établissement du budget alloué à la recherche.

On distingue **trois grandes options méthodologiques** : les approches exploratoire, descriptive et causale. Chacune de ces approches impose de collecter des données et de développer des techniques spécifiques de traitement.

1. L'approche exploratoire

Elle est appropriée lorsque le chargé d'études dispose de peu de connaissances du problème auquel il est confronté et cherche à développer une **compréhension profonde** sur le sujet. Pour ce faire, des entretiens individuels ou de groupe avec des experts et/ou des clients potentiels (étude qualitative) sont souvent préconisés pour être ensuite traités au moyen d'analyses de contenu. L'échantillon est restreint et non représentatif de la population étudiée. Une étude exploratoire est très souvent suivie d'études supplémentaires d'ordre descriptif et/ou causal.

2. L'approche descriptive

Elle a pour objet la **description d'un phénomène** et suppose de définir clairement la nature des informations recherchées. Une étude descriptive peut avoir comme objectif, par exemple, de connaître le profil des consommateurs d'une marque, de définir les habitudes d'utilisation des médias publicitaires des consommateurs cibles ou encore d'identifier les types de perception

d'une marque. Elle repose le plus souvent sur la conduite d'études documentaires, de sondages et/ou l'analyse de données de panels. Les techniques de traitement des données consistent souvent en des tris à plat ou croisés ou en l'exploitation d'analyses factorielles.

3. L'approche causale ou explicative

Elle vise à établir une **relation de cause à effet** entre deux phénomènes. Il s'agit de définir les variables à l'origine du phénomène et celles qui en sont la résultante. Par exemple, un chargé d'études peut se poser la question de savoir si la baisse du prix du produit explique la hausse de la demande de ce même produit (*i.e.* la résultante). Une approche causale nécessite la conduite de sondages ou d'une expérimentation dont les résultats seront traités au moyen de régressions ou de comparaisons de moyennes selon la nature des variables considérées.

Une fois le design de recherche établi, la société d'études sollicitée est en mesure de déterminer le budget de l'ensemble de la recherche.

C. Collecter les données et réaliser le rapport

La réalisation de la recherche n'est que l'**exécution du design** de recherche préalablement déterminé. Selon l'approche choisie et le type d'étude défini (sondages, entretiens, etc.), le chargé d'études devra opérer des choix en termes de mesure des variables observées et d'analyses des données.

La réalisation de la recherche se conclura par la rédaction du rapport. Ce dernier comprend les points suivants :

- sommaire ;
- résumé ;
- introduction ;
- présentation de la méthodologie ;
- analyse des résultats ;
- conclusion ;
- annexes.

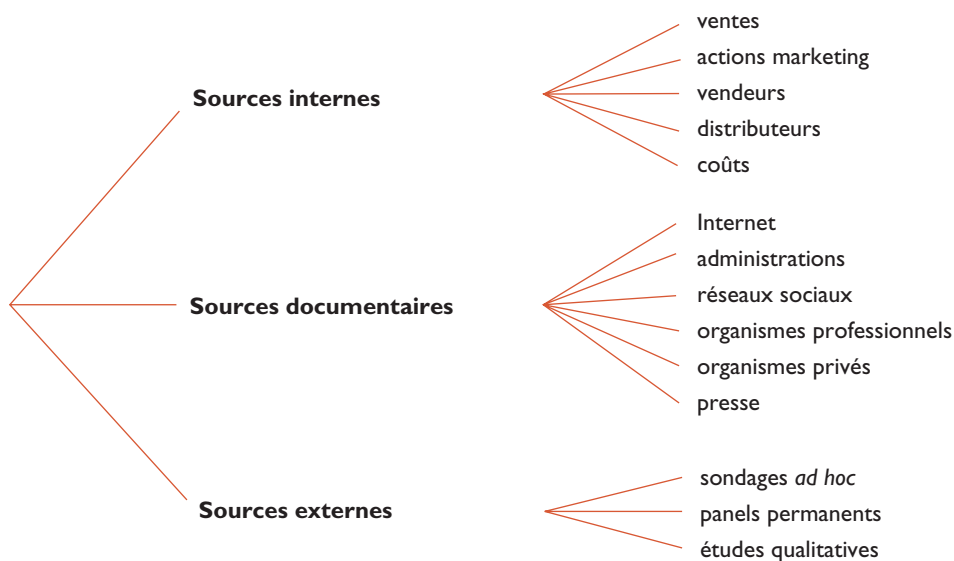
II. Les sources d'information marketing

Les sources d'information peuvent être de trois types :

- internes ;
- documentaires ;
- externes.

Il est utile de noter que les informations collectées sur Internet (blogs, forums de discussion, etc.) ne sont pas documentaires à proprement parler : elles peuvent avoir une origine soit interne (intranet), soit externe (achat d'études consultables en ligne).

Figure I.1. Les trois sources d'information



A. Les sources internes

La première source d'information est l'**entreprise elle-même**.

Dans de nombreux domaines, l'entreprise collecte des données essentielles pour le marketing et un flux d'informations est ainsi créé. Les informations recueillies concernent aussi bien l'entreprise elle-même que son environnement.

Exemples

L'évolution de l'activité des représentants, le montant et la répartition par média des dépenses de publicité engagées ou encore le taux de mise au rebut lors de la fabrication se rapportent à l'entreprise elle-même alors que l'analyse des réclamations envoyées par les clients, les rapports des représentants sur les désirs des clients, etc. relèvent de l'environnement.

L'information la plus importante a trait aux **ventes**. La première donnée dont un directeur marketing a besoin pour orienter son action est l'analyse du chiffre d'affaires. Cette analyse s'accompagne d'une recherche d'informations internes.

Exemple

Le montant des ventes est, selon les besoins, décomposé par produit, secteur de vente, type de clientèle, représentant, etc. Tout cela en nombre et en valeur, et en comparant avec les prévisions. L'analyse des réclamations adressées à l'entreprise s'inscrit également dans ce cadre.

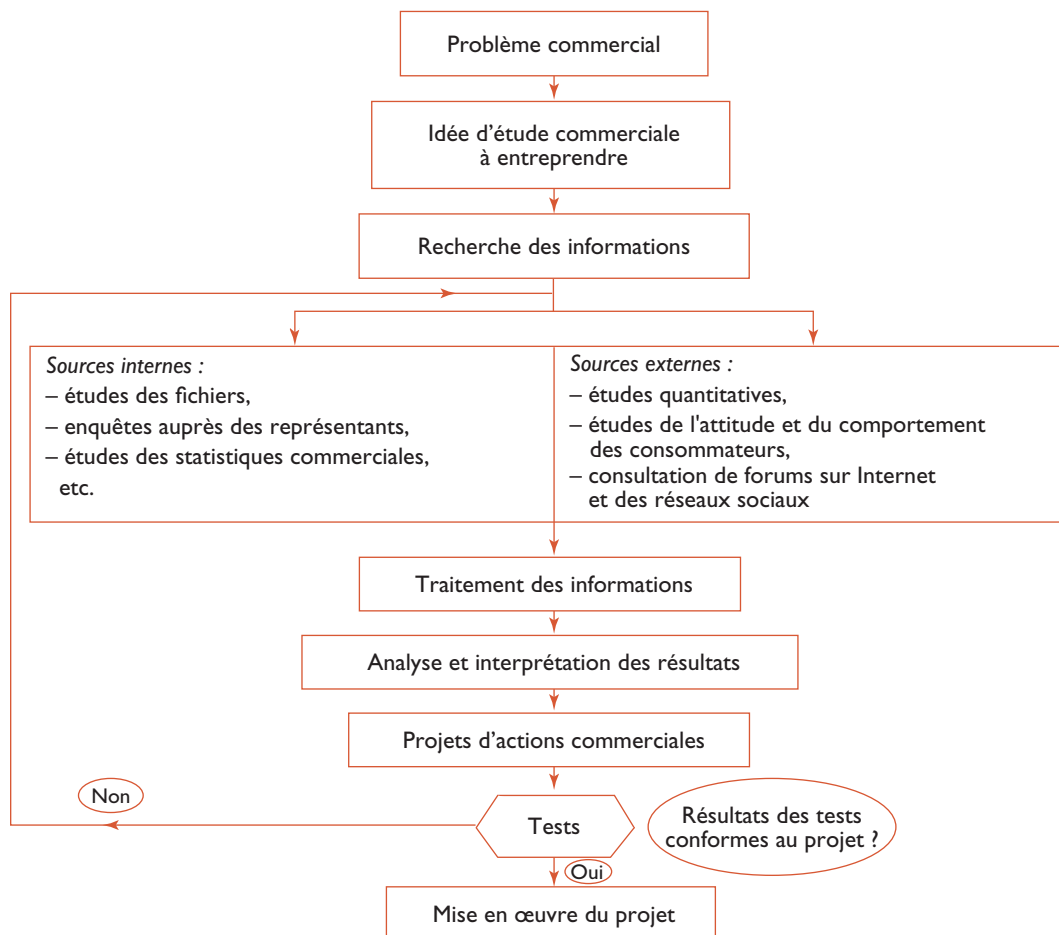
Les informations d'origine interne présentent l'avantage d'être obtenues à un **coût nul** ou **quasi nul**. Mais la contrepartie est que, par définition, elles ne touchent qu'au domaine propre à l'entreprise.

Exemple

L'attitude des concurrents ne peut être connue au vu des seules informations internes.

Le processus de recueil des données et de traitement des informations peut être décomposé en huit étapes principales (voir figure 1.2).

Figure 1.2. Le processus de recueil des données et de traitement des informations



Une **bonne organisation** doit être mise en place pour augmenter l'efficacité de cette source d'information. Un service central de statistiques, bien équipé en moyens de traitement, sera un point de passage de tous les documents. Les informations seront conservées, puis ordonnées dans le but d'être analysées. Tous les supports de l'information seront élaborés avec le plus grand soin.

Exemples

Les factures, bons de commande, comptes rendus des représentants ou des prospections nécessitent une attention particulière.

C'est sur cette source d'information interne que s'appuie au quotidien le directeur marketing. Pour mettre en œuvre la « gestion de la relation client » (GRC ou CRM), il sait que la qualité des informations qu'il collecte, comme le soin apporté au traitement et à la « visualisation » des résultats, seront pour lui les meilleurs atouts lorsqu'il sera confronté aussi bien au réseau des vendeurs qu'à la direction générale.

Tableau I.1. Les différentes sources internes et leur contenu

Sources internes	Informations
Les statistiques de vente	- Évolution globale du chiffre d'affaires. - Répartition des ventes par critères (zone géographique, produit, vendeur). - Contribution des produits... à la réalisation du résultat final.
Les avis échangés entre clients sur Internet	- Attentes non satisfaites. - Points positifs (clubs de fans). - Propositions d'amélioration. - Comparaison avec les offres concurrentes.
Le fichier clients	- Ventilation des clients par critères. - Nombre et qualité des clients nouveaux, perdus et fidèles.
La bibliothèque des études antérieures	Informations préalablement recherchées et analysées.
Les rapports des vendeurs	- Sujets de satisfaction et d'insatisfaction des clients à l'égard du <i>marketing mix</i> de la société et de celui des sociétés concurrentes. - Avis des vendeurs concurrents.
Les réclamations et suggestions des clients	- Critiques des clients. - Attentes à l'égard du <i>marketing mix</i> de l'entreprise.
Les membres de l'entreprise	- Informations sur l'entreprise. - Informations sur la concurrence.
Les parcours client sur Internet	- Google Analytics. - Transactions opérées ou en attente.

B. Les sources documentaires

On les rencontre également sous l'appellation de **données secondaires**, dans la mesure où elles ont été commandées par d'autres personnes ou d'autres institutions que l'entreprise elle-même. C'est vers elles que se tournent les responsables marketing s'ils ne possèdent pas, en interne, les informations désirées.

Les informations documentaires sont peu onéreuses, et même bien souvent gratuites, mais elles sont banalisées, elles sont connues de tous ceux qui s'intéressent au problème. Leur hétérogénéité est également un inconvénient : même si elles portent sur le même sujet, les renseignements qu'elles procurent concordent rarement, en raison de la diversité des désirs des commanditaires ou du producteur de l'information. De plus, Internet peut cacher des informations fausses diffusées sciemment (*hoaxes*).

Exemple

Pour connaître le marché français potentiel des tondeuses à gazon électriques de moyenne puissance, on recense, dans l'Hexagone, des statistiques professionnelles datant de trois ans, une étude actuelle sur ce même marché, alors qu'au Royaume-Uni seules quelques indications sur les sites Internet des deux principaux fabricants et un article de presse sur « les Français et leur pelouse » sont disponibles.

Plusieurs types de sources documentaires sont habituellement distingués :

- **Internet.** C'est la première des sources puisque, en un instant, on y trouve des informations sur la totalité des sujets ainsi que des renvois vers d'autres sources vers lesquelles on pourra alors se tourner. La simplicité de la diffusion sur le Web fait que de nombreuses données externes (payantes) deviennent consultables (gratuites) après quelques mois, lorsque l'acquéreur ou les acquéreurs de l'étude ont pu profiter d'une exclusivité temporaire.
- **Réseaux sociaux.** C'est le *social listening*, une activité à part entière dans les entreprises consistant à observer, écouter et parfois à piloter l'extraordinaire richesse qui circule en ligne à propos de l'entreprise, de ses produits et de ses marques.
- **Les administrations et les organismes parapublics** (Insee, Crédoc, divers ministères, chambres de commerce, etc.).
- **Les organismes professionnels** (syndicats patronaux, bureaux d'études affiliés à une profession, etc.).
- **Les organismes privés** (sociétés éditant des statistiques, des annuaires, des listes, etc.).
- **Diverses autres sources** (presse spécialisée, catalogues de concurrents, etc.).

Tableau 1.2. Les avantages et inconvénients des études documentaires

Avantages	Inconvénients
Coût modéré de la collecte et du traitement	Informations parfois trop larges, imprécises ou inadaptées
Rapidité de la collecte	Contradictions parmi les informations recueillies
Multiplicité des informations	Obligation de vérifier la validité des informations
Facilité d'accès aux sources en ligne	Données partagées par tous

C. Les sources externes

Si, et seulement si, l'information n'a pu être recueillie auprès de sources internes ou documentaires, l'entreprise doit recourir à une source externe, c'est-à-dire qu'elle va commander à un spécialiste une étude particulière sur un sujet déterminé. Ces sources sont également appelées **données primaires**, car l'entreprise est ici le maître d'œuvre.

Pour savoir si son produit est accepté, pour connaître sa part de marché ou les motivations de ses clients, l'entreprise doit procéder à une étude de marché. Dans la pratique, l'entreprise

peut faire ou faire faire. Si le service d'études marketing est suffisamment développé, il est à même de prendre en charge la réalisation de l'enquête ; dans le cas contraire, de loin le plus fréquent, il se contentera de définir l'objet de l'étude et sous-traitera l'opération auprès d'une entreprise spécialisée.

Exemples

Il existe pléthore d'agences de publicité, de sociétés d'études de motivation et d'observatoires de toutes natures.

Quelques grandes sociétés d'études offrent un service complet ; la plupart sont spécialisées dans un secteur, une méthode, un type d'étude.

La caractéristique principale des informations recueillies est qu'elles appartiennent à l'entreprise et à elle seule. Elles correspondent et répondent avec précision au problème posé. En revanche, et c'est leur inconvénient majeur, elles sont coûteuses. Le recours à une **étude de marché** se révèle nécessaire pour diverses raisons qui vont de la simple connaissance indispensable de la situation au besoin de prévoir les résultats d'une action commerciale à venir.

Au-delà des strictes informations commerciales et des études de marché, c'est la notion de veille concurrentielle qui est mise en avant. Les entreprises se dotent de véritables observatoires qui ont pour mission de suivre pas à pas l'évolution des marchés, les changements des goûts et comportements des consommateurs, les modifications de la technologie, les stratégies visibles des concurrents ainsi que leurs gammes de produits. C'est un **knowledge management**, véritable orientation stratégique, qui est promu.

On oppose parfois les études portant sur des **biens de production** à celles ayant trait aux **biens de consommation**. Il est vrai que les recherches dans le domaine industriel font preuve de certaines spécificités. Les clients potentiels sont souvent peu nombreux et il est alors possible de tous les interroger ; ce sont moins les individus que les entreprises qui sont questionnés ; les aspects techniques, les implications financières sont renforcées, car les produits s'intègrent dans un processus de production. Ces particularités sont réelles et ne doivent pas être négligées. Cependant, il semble plus efficace d'analyser l'ensemble des études avec leurs caractéristiques propres, plutôt que d'isoler les études industrielles d'une part et celles portant sur les biens de consommation d'autre part. C'est ainsi que l'on distinguera **trois grandes familles d'études** qui, tout en ayant le même objet – à savoir collecter des informations sur le marché –, relèvent d'états d'esprit profondément différents : les sondages, les panels et les études qualitatives¹. Chaque famille fera l'objet d'un chapitre, puis le comportement du consommateur sera analysé.

1. Les sondages et les panels recouvrent le domaine des études quantitatives (le « quanti »), les études de motivation étant des études qualitatives (le « quali »). Cette distinction est couramment utilisée par les professionnels. On relèvera toutefois que la stricte opposition s'estompe quelque peu aujourd'hui ; il n'est pas rare de tester un produit avec des entretiens semi-directifs auprès de 100 personnes et de traiter les déclarations des répondants grâce à un logiciel d'analyse textuelle. S'agit-il, dans ce cas, de « quanti » ou de « quali » ?

CAS 1 : METTRE EN PLACE UNE ÉTUDE MARKETING

1. La marque Alpha, qui commercialise des chaussures de course à pied, accuse une perte de part de marché de cinq points en un an. Durant cette année, aucun nouveau concurrent direct ni indirect n'a pénétré le marché. Après analyse de l'ensemble des éléments du mix et de l'offre concurrentielle, l'équipe marketing conclut que le design des chaussures laisse à désirer.
2. Connéto, société de services, sait que la satisfaction des clients est une variable clé de la fidélité des consommateurs. Elle se demande comment faire pour accroître la satisfaction de ses clients.
3. La société Cosméto souhaite se lancer sur le marché du maquillage pour homme en France. Elle se demande cependant quel est le public masculin susceptible d'être intéressé par la consommation de maquillage.
4. Epic, *business school* (BS) post-bac récemment créée, ambitionne de se lancer sur le marché français. Elle dispose d'une connaissance très limitée du marché et souhaite par conséquent comprendre le processus de choix d'une BS par les étudiants français.
5. L'entreprise Agri plus est spécialisée dans la fabrication et la distribution de matériels agricoles. Elle s'adresse notamment aux agriculteurs sur les médias sociaux en proposant un mix de contenus informatifs (équipements en action, etc.) et éducatifs (conseils de préparation du sol, etc.). L'entreprise souhaite savoir si sa communication sur les réseaux sociaux a été efficace.



Question

Pour chacune des situations présentées, définissez le problème marketing posé, la problématique de l'étude ainsi que l'approche méthodologique à adopter.



CAS 2 : YAHOO!, QUELS LEVIERS DE CROISSANCE ?

Une fulgurante ascension

Crée en 1994 comme simple annuaire web, Yahoo! s'impose dans la décennie qui suit sa création comme un acteur incontournable polyvalent : moteur de recherche, plateforme d'hébergement et messagerie électronique et instantanée. En 1996, Yahoo! est lancé en France et devient très vite le site web préféré des internautes français. En 2005, une nouvelle étape est franchie quand Yahoo! s'associe à Microsoft dans le cadre de la messagerie instantanée Messenger. Yahoo! décide dès lors de diversifier ses activités. Après un échec du rachat de la plateforme vidéo Dailymotion, l'entreprise se rue sur Tumblr, plateforme de microbloggage. Yahoo! y vise un public jeune, âgé de 15 à 24 ans.

Des erreurs stratégiques

Plusieurs erreurs stratégiques ont été identifiées :

- La recherche en ligne sous-estimée : pionnier de la recherche en ligne, il s'est laissé devancer par les technologies de Google et a manqué l'opportunité de racheter Google en 2002.
- Un mariage raté avec Microsoft : début 2008, Microsoft lance une offre publique d'achat sur Yahoo, pour un montant total de 44,6 milliards de dollars, soit une prime de 62 % par rapport au prix du marché à l'époque. Yahoo! ne cède pas, ratant ainsi le virage du mobile.
- Des services en ligne mal intégrés : malgré le rachat de Tumblr en 2013, la popularité de la plateforme s'essouffle, et l'offre de service de Yahoo! n'arrive pas à se renouveler.

Le fruit de l'ensemble de ces erreurs stratégiques conduit au déclin de Yahoo!. En 2017, le navigateur Firefox, qui avait fait du moteur de recherche Yahoo! sa page par défaut, annonce une rupture de partenariat. La dégringolade se poursuit en 2018, lorsque Yahoo! arrête son application Messenger.

Sources :

- « 8 grandes marques qui ont disparu ou vont bientôt disparaître », *Business AM*, 26/07/2018.
- « Les trois erreurs stratégiques de Yahoo! », *Les Échos*, 06/08/2019.

Question

Au regard de la situation de Yahoo!, définissez le problème marketing auquel Yahoo! fait face et quels types d'études lui permettraient d'identifier de nouveaux leviers de croissance ?

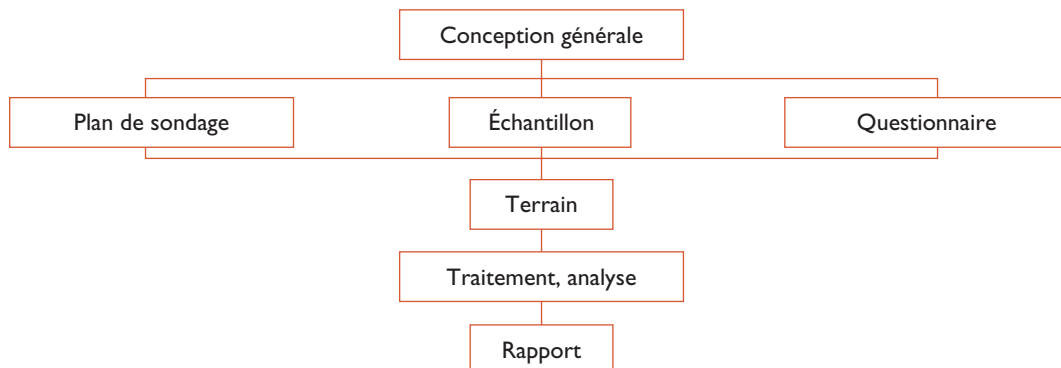
Les études quantitatives : les sondages

Les compétences clés à acquérir :

- Savoir pourquoi la préparation de l'enquête, par l'utilisateur, doit être minutieuse.
- Connaître les principales méthodes d'échantillonnage.
- Élaborer un questionnaire.
- Juger quelle est la méthode de collecte des réponses qui convient le mieux, selon les contraintes de budget ou de fiabilité rencontrées.
- Apprécier les principales techniques de traitement et d'analyse des résultats.

Les sondages relèvent de l'inférence statistique. À partir des observations effectuées sur un échantillon tiré d'une population déterminée, le chargé d'études induit les caractéristiques de la population tout entière. On n'abordera pas ici les considérations purement statistiques ; on se limitera aux aspects marketing. Les premières sont toutefois essentielles, car elles conditionnent en grande partie la qualité des seconds, mais il n'en demeure pas moins que l'observateur marketing est confronté d'abord aux problèmes de coût, de fiabilité, de rapidité ; c'est à ceux-là que nous nous attacherons en priorité. Plusieurs étapes doivent être distinguées : la première consiste à préparer le sondage, la deuxième à définir l'échantillon, la troisième à élaborer le questionnaire, la quatrième à l'administrer, la cinquième à dépouiller puis à analyser les résultats. Nous envisagerons successivement ces différentes phases.

Figure 2.1. Les étapes d'un sondage



I. Préparer l'enquête par sondage

Cette étape est importante car il en résulte la réussite ou l'échec du sondage.

Avant tout, il convient de définir avec précision l'**objet** même de l'étude. À cet égard, les responsables de sociétés d'études se plaignent de voir trop souvent pénétrer dans leurs bureaux des directeurs de vente ou des directeurs généraux qui leur posent une seule question : « Pourquoi notre chiffre d'affaires diminue-t-il ? » Des interrogations aussi générales conduisent directement au « sondage alibi », à l'étude manquée. Bien au contraire, le demandeur doit analyser le problème posé (introduction d'un nouveau produit, politique de prix mal ajustée, réseau de distribution à restructurer, etc.), puis établir une liste des informations utiles et opératoires. Après avoir pris l'élémentaire précaution de chercher si les informations sont disponibles par ailleurs (sources documentaires), le **donneur d'ordre**, aidé en cela par le responsable de l'étude dans la société d'études – s'il est fait appel à une société spécialisée – définit les informations souhaitées, mais en prenant bien garde que celles-ci soient utiles (une information inutile coûte aussi cher qu'une information utile et n'apporte rien) et opératoires (les informations recueillies doivent être mesurables ; elles doivent permettre d'agir, de prendre des décisions).

Exemple

Si le responsable marketing d'un fabricant d'automobiles détermine que 27 % des Français considèrent que la voiture est un moyen de transport qui doit être le plus économique possible, sans savoir quels sont ces Français, quelles sont leurs habitudes de fréquentation des médias, leurs lieux d'habitation ou à quelles catégories socioprofessionnelles ils appartiennent, l'information n'est pas opératoire, car l'entreprise ne peut appliquer une politique commerciale spécifique à ces 27 % de Français.

Dans le même ordre d'idées, les résultats possibles – ou tout au moins la grille d'analyse des résultats – doivent être prévus. L'oubli d'un critère essentiel peut réduire à néant la qualité d'un sondage, car il n'est alors plus possible de « croiser » les réponses pour déterminer des regroupements significatifs et calculer des moyennes pertinentes. Il est souvent indispensable de tester l'enquête elle-même en procédant à une **étude préliminaire** pour déterminer si l'objet est bien saisi par la population cible, si des incidences importantes n'ont pas été oubliées.

Exemple

Il serait maladroit de prévoir un doublement des ventes en deux ans, alors que les responsables de la production estiment ne pas pouvoir répondre à cette augmentation. C'est la période au cours de laquelle la qualité des rapports entre la société d'études et l'entreprise joue un grand rôle.

C'est ici qu'intervient le **brief client**, c'est-à-dire le document qui récapitule les discussions et les résultant des rencontres entre l'annonceur et la société d'études.

