

Partie 1

Comprendre le marketing et ses processus

Chapitre 1

► **AU TERME
DE CE CHAPITRE,
VOUS SAUREZ**

1. Définir la notion de marketing et identifier les étapes successives de la démarche marketing.
2. Expliquer l'importance d'une bonne compréhension des clients et du marché, et identifier les concepts fondamentaux associés.
3. Déterminer les éléments clés d'une stratégie marketing orientée vers le client.
4. Expliquer la gestion de la relation client et identifier les stratégies permettant à la fois de créer de la valeur à l'intention du client et de dégager en retour du profit pour l'entreprise.
5. Décrire les grandes tendances et les principales forces qui sont en train de transformer le paysage marketing.

La définition du marketing

Les entreprises accordent aujourd'hui une importance extrême au marketing, et une attention considérable à leurs clients. Pour satisfaire leurs besoins et leur apporter un surcroît de valeur, elles définissent avec précision les marchés visés et incitent chacun de leurs employés à bâtir des relations durables avec les clients. Comme l'explique Sam Walton, fondateur de Walmart, la plus grande entreprise de distribution au monde : « Le seul vrai patron, c'est le client. Il peut jeter tout le monde à la rue, depuis le P.-D.G. jusqu'au manutentionnaire : il lui suffit pour cela d'aller dépenser son argent ailleurs. »

1. Qu'est-ce que le marketing ?

Plus que toute autre fonction de l'entreprise, le marketing se situe dans un rapport direct avec la clientèle. Avant d'entrer davantage dans le détail, disons simplement qu'il vise pour l'essentiel à créer des relations rentables avec les clients. Il poursuit en fait un double objectif : séduire de nouveaux clients par la promesse d'une valeur supérieure, et conserver la clientèle existante pour qu'elle augmente ses achats, en lui apportant la plus grande satisfaction possible à long terme.

► Le slogan « Parce que je le vau**x** bien » a été inventé en 1973 en anglais (« *Because I'm worth it* ») pour montrer que le prix de la coloration Preference de L'Oréal était justifié non seulement par la qualité des résultats, mais aussi par l'importance des clientes elles-mêmes. Il est devenu un véritable slogan féministe. Repris en 1997 pour devenir le slogan de L'Oréal Paris, il continue à souligner tout le souci et l'attention portés par la marque à chacun de ses clients. C'est aujourd'hui un des slogans publicitaires les plus connus et reconnus dans le monde : plus de trois quarts des Françaises l'attribuent ainsi à L'Oréal Paris. Il évoluera dans les années 2000, en utilisant un « nous » plus solidaire, et un « vous » plus altruiste¹. ◀

Les entreprises savent pertinemment que l'attention accordée aux clients se traduit au bout du compte par un accroissement des bénéfices et des parts de marché.

Un marketing solide se révèle essentiel au succès d'une organisation, quelle qu'elle soit. Cela vaut non seulement pour les grandes entreprises commerciales telles que Procter & Gamble, Renault, Carrefour, Apple ou Accor, mais aussi pour les organismes à but non lucratif – universités, hôpitaux, musées, organisations humanitaires, et même les partis politiques.

Le marketing fait partie intégrante de notre vie ; il y est même omniprésent, comme en témoignent la variété des produits disponibles en grande surface et les publicités qui remplissent nos écrans de télévision, nos magazines, nos boîtes aux lettres ou nos pages web, ainsi que, plus récemment, nos écrans de téléphone mobile et nos pages Facebook. Le marketing s'imisce dans la quasi-totalité de nos occupations quotidiennes : à la maison, à l'école, au travail, dans nos activités de loisir, dans nos déplacements... Pour autant, il ne s'agit là que de la partie visible. En coulisse, des milliers de personnes s'activent en permanence pour comprendre les besoins des consommateurs, gagner leur attention et mériter leurs achats.

Le présent ouvrage propose une introduction complète et rigoureuse aux concepts fondamentaux et aux pratiques actuelles du marketing. Dans ce premier chapitre, nous commencerons par définir le terme même de *marketing* et la notion de démarche marketing.

1.1 Le marketing

Qu'est-ce donc que le marketing ? Pour beaucoup de gens, il ne s'agit que de vente et de publicité, souvent décrites, de façon péjorative, comme de la manipulation ou du « vent ». En réalité, la vente et la publicité ne constituent que la partie la plus visible du marketing.

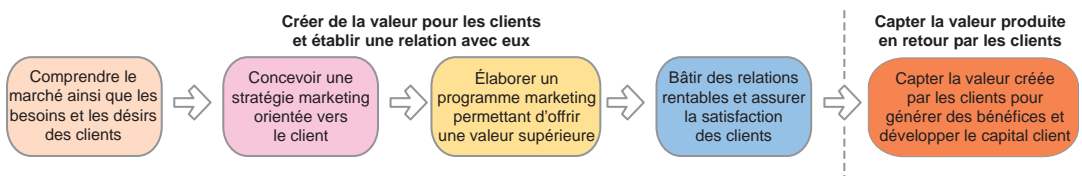
L'objectif du marketing est beaucoup plus large et ambitieux : il s'agit de *satisfaire les besoins de la clientèle*. Si le responsable marketing fait l'effort de comprendre les besoins de ses clients, s'il développe des produits et des services capables de leur apporter un surcroît de valeur, et s'il assure une tarification, une distribution et une promotion efficaces de ces produits, il n'éprouvera dès lors aucune difficulté à les vendre. En conséquence, vente et publicité ne constituent finalement qu'une petite partie d'un « mix marketing » beaucoup plus vaste, formé d'un ensemble d'outils qui se coordonnent pour satisfaire les besoins du client et construire avec lui une relation solide.

D'un point de vue général, le **marketing** est un processus social et managérial qui permet à des personnes ou à des organisations de créer de la valeur et de l'échanger avec d'autres, afin d'obtenir ce dont elles ont besoin² et d'en retirer de la satisfaction. Dans le contexte plus étroit de l'entreprise, le marketing suppose l'établissement de relations d'échange rentables avec les clients, fondées sur la notion de valeur à long terme.

1.2 La démarche marketing

La figure 1.1 propose un modèle schématique de la démarche marketing, divisé en cinq étapes. Les quatre premières consistent pour l'entreprise à comprendre ses clients, à leur apporter de la valeur et à bâtir avec eux des relations solides. La dernière lui permet de récolter les fruits de ses efforts : en créant de la valeur pour ses clients, l'entreprise peut ensuite en retirer pour elle-même par le biais des ventes, des bénéfices et du capital client accumulé sur le long terme.

Figure 1.1 Modèle schématique de la démarche marketing



Les deux premiers chapitres de cet ouvrage décriront dans le détail les différentes étapes du modèle exposé. Nous passerons d'abord en revue chacune d'entre elles, en mettant plus particulièrement l'accent sur les étapes liées à la relation client – comprendre les clients, nouer des relations et recueillir la valeur qu'ils apportent. Dans le chapitre 2, nous approfondirons un peu plus la deuxième et la troisième – concevoir des stratégies marketing et élaborer des plans d'action marketing.

2. Comprendre le marché et les besoins des clients

Avant toute chose, les responsables marketing doivent s'efforcer de comprendre les besoins et les désirs des clients, ainsi que le marché au sein duquel ils opèrent. Nous allons donc examiner cinq concepts fondamentaux : (1) *besoins, désirs et demandes* ; (2) *politique d'offre (produits, services et expériences)* ; (3) *valeur et satisfaction* ; (4) *échanges et relations* ; (5) *marchés*.

2.1 Besoins, désirs et demandes des clients

En matière de marketing, le concept le plus élémentaire se rapporte aux besoins humains. Ces **besoins** peuvent être définis comme des états liés à une sensation de manque. Ils incluent les besoins *physiques* – se nourrir, se vêtir, se chauffer et assurer sa sécurité –, les besoins *sociaux* – appartenance et affection –, et les besoins *individuels* – acquisition de connaissances et expression de soi. Ces besoins n'ont pas été créés par le marketing : ils font partie intégrante de la nature humaine.

Les **désirs** représentent la forme que prennent les besoins humains sous l'effet de la culture et de la personnalité de chacun. Un Anglais et un Mauricien auront tous deux *besoin* de manger, mais le premier *désirera* par exemple un « fish and chips », là où le second préférera une mangue, du riz, des lentilles et des haricots. Les désirs sont façonnés par la société dans laquelle nous vivons et se définissent sous la forme d'objets concrets susceptibles de satisfaire nos besoins. Soutenus par un pouvoir d'achat suffisant, ils se transforment en **demandes**. En fonction de leurs désirs et de leurs ressources, les gens réclament des produits qui leur apportent le maximum de valeur et la plus grande satisfaction possible.

En termes de marketing, les entreprises doivent déployer tous leurs efforts pour saisir et comprendre les besoins, les désirs et les demandes de leurs clients. Pour cela, elles disposent de différents moyens :

- Elles réalisent des études et analysent en permanence des informations et des données.
- Leurs employés doivent prendre soin de rester toujours proches des clients, y compris aux échelons les plus élevés.

► Ainsi, les collaborateurs de Procter & Gamble, l'entreprise qui commercialise entre autres la marque de couches pour bébé Pampers, sont invités à aller rencontrer de jeunes mamans pour comprendre la nature des difficultés auxquelles elles sont confrontées, et même à passer une nuit à leurs côtés. La marque a également développé un environnement domestique, baptisé « World of babies », avec notamment des meubles à grande échelle, permettant de faire comprendre aux adultes comment

les tout jeunes enfants voient leur environnement. Cela leur permet de garder à l'esprit, de manière durable et très concrète, les besoins de leurs consommateurs. ◀

2.2 Politique d'offre – produits, services, informations et expériences

Les entreprises vont tenter de satisfaire les besoins et les désirs des consommateurs par le biais d'une **offre commerciale** – une combinaison particulière de produits, de services et d'expériences destinée à satisfaire un besoin ou un désir spécifique sur un marché donné. Les offres commerciales ne se limitent pas aux simples *produits* matériels. Elles englobent également des *services*, c'est-à-dire des activités ou des avantages proposés à la vente qui sont de nature essentiellement intangible et ne se traduisent par aucune possession concrète. Entrent par exemple dans cette catégorie les services bancaires, le transport aérien, l'hôtellerie, les conseils fiscaux ou les services de dépannage à domicile. Plus largement, la politique d'offre peut aussi porter sur d'autres entités, telles que les *personnes*, les *endroits*, les *organisations*, les *informations* ou les *idées*.

▶ Ainsi, l'Institut national du cancer a mis en place, à l'automne 2012, un dispositif dans le but d'une meilleure prévention du cancer du sein. Il consistait en une campagne à la fois de communication dans les médias (radio, presse, télévision), mais également de sensibilisation dans les rues, avec des stands roses, des actions auprès des médecins, une campagne sur Facebook pour inciter «les femmes que vous aimez à se faire dépister». Le message était centré autour de la nécessité pour les femmes de vérifier de manière systématique la date de leur dernière mammographie. Si la cible générale était les femmes de 50 à 74 ans, les actions visaient plus spécifiquement les femmes en situation de vulnérabilité sociale, et celles d'origine migrante, traditionnellement moins touchées par les campagnes de santé publique. Ainsi, des spots radio étaient diffusés sur Beur FM, Africa n° 1 ou Radio Orient, tandis que les dépliants d'information étaient traduits en arabe, turc, mandarin, russe, portugais et anglais³. ◀



■ Cette communication publicitaire de «L'association Le Cancer du Sein, Parlons-En!» ne promeut pas un produit ou un service marchand, mais un comportement, la réalisation d'une mammographie pour prévenir le cancer du sein. Cette association fondée par Marie-Claire et Estée Lauder Compagnies soutient la campagne de sensibilisation au dépistage précoce et récolte des fonds pour soutenir la recherche.



■ De nombreux nouveaux produits comme le téléphone mobile, les ordinateurs portables, les assistants personnels ou les appareils photo numériques sont issus d'un marketing de l'offre : les consommateurs n'auraient pas eu seuls l'idée de tels produits.

En se préoccupant excessivement de leur offre commerciale actuelle, les responsables marketing risquent de souffrir de **myopie marketing**. Ils peuvent avoir tendance à s'intéresser davantage aux produits eux-mêmes qu'aux bénéfiques et aux expériences générés par ces produits, et finissent alors par se focaliser uniquement sur les désirs existants, en perdant de vue les besoins latents de la clientèle⁴. Ils oublient qu'un produit n'est rien d'autre qu'un moyen de résoudre le problème rencontré par le client. Un fabricant de brosses à dents peut oublier que son client a besoin non du produit brosse à dents mais d'hygiène dentaire, besoin qui peut être satisfait plus facilement par un chewing-gum sans sucre mâché après les repas. Si un nouveau produit, plus adapté ou moins coûteux, apparaît sur le marché, le client éprouvera toujours le même *besoin*, mais son *désir* se portera vers le nouveau produit.

En associant plusieurs services et plusieurs produits, les responsables marketing s'emploient de plus en plus à créer une *expérience de marque* pour leurs clients. La visite

d'un parc Disney apporte ce type d'expérience, tout comme l'essai d'une moto chez un concessionnaire Harley-Davidson ou une visite dans un magasin de vêtements Hollister, où l'éclairage, la musique et l'uniforme des vendeurs sont pensés pour créer une ambiance particulière. Les entreprises essaient ainsi de développer un véritable « marketing expérientiel⁵ ».

2.3 Valeur et satisfaction client

En règle générale, les consommateurs disposent d'un large éventail de produits et de services susceptibles de satisfaire un besoin donné. Pour choisir entre ces différentes offres, ils envisagent la valeur et la satisfaction qu'elles peuvent leur apporter, et orientent leurs achats en conséquence. Les clients satisfaits vont avoir tendance à renouveler le même choix et à informer les autres des expériences positives qu'ils ont vécues. À l'inverse, les clients déçus se tournent vers la concurrence et font état de leur déconvenue.

Le sentiment de satisfaction résulte de la confrontation entre les attentes préalables et l'expérience vécue. Les responsables marketing doivent donc prendre soin de susciter des attentes adéquates. S'ils les restreignent trop, ils satisferont leur clientèle actuelle mais ne parviendront pas à attirer de nouveaux acheteurs. S'ils promettent trop, les clients seront au contraire déçus et mécontents. La valeur et la satisfaction constituent deux éléments essentiels pour le développement et la gestion des relations clients. Nous réexaminerons ces concepts fondamentaux un peu plus loin dans ce chapitre.

2.4 Échanges et relations

Le marketing intervient lorsque des individus décident de satisfaire leurs besoins ou leurs désirs par le biais d'une relation d'**échange**. L'échange désigne l'acte visant à obtenir d'autrui un objet souhaité en lui offrant quelque chose en retour. Au sens le plus large, le responsable marketing tente d'obtenir une réponse à une offre commerciale spécifique. Cette réponse peut très bien se situer en dehors d'une simple opération d'achat portant sur des biens ou des services. Un candidat à une élection cherchera ainsi à obtenir des voix, une association professionnelle à attirer de nouveaux adhérents, un théâtre à accroître son public, une organisation humanitaire à susciter des dons, et une agence publique ou parapublique à susciter ou à modifier un comportement.

Le marketing englobe toutes les actions permettant de bâtir et d'entretenir avec les publics ciblés des *relations* d'échange utiles relatives à un produit, un service, une idée ou n'importe quel autre objet. En plus de séduire de nouveaux clients et de générer des transactions, l'objectif est de conserver les clients actuels et d'intensifier leurs échanges avec l'entreprise (voir encadré 1.1).

2.5 Marchés

Les concepts d'échange et de relation mènent tout droit à celui de **marché**. Un marché désigne l'ensemble des acheteurs actuels et potentiels d'un produit. Ces acheteurs partagent un besoin ou un désir particulier, susceptible d'être comblé par des relations d'échange.

Le marketing consiste à gérer les marchés de manière à instaurer des relations rentables avec les clients. Les entreprises doivent rechercher des clients, identifier leurs besoins, concevoir des offres commerciales appropriées, en fixer le prix, les promouvoir, les stocker et les livrer. Le développement de produits, la recherche, la communication, la distribution, la tarification et le service font ainsi partie des activités marketing fondamentales. Ces dernières années, les technologies de l'information, notamment Internet et le développement des médias sociaux, ont permis aux consommateurs, aux clients et aux citoyens de développer de plus en plus de relations entre eux. Cela a donné un nouveau pouvoir aux clients, qui s'expriment de plus en plus entre eux et auprès des entreprises pour donner leur avis, exprimer leur enthousiasme ou leur désaccord. Le marketing se doit donc d'être de plus en plus à l'écoute, mais également interactif, pour prendre en compte ce nécessaire dialogue avec les clients. Ces relations entre consommateurs peuvent également être sources d'une nouvelle création de valeurs et de services, par la mise en relation de personnes éloignées ayant les mêmes aspirations ou des besoins complémentaires, ou mettant en commun des informations ou des talents utiles à tous.

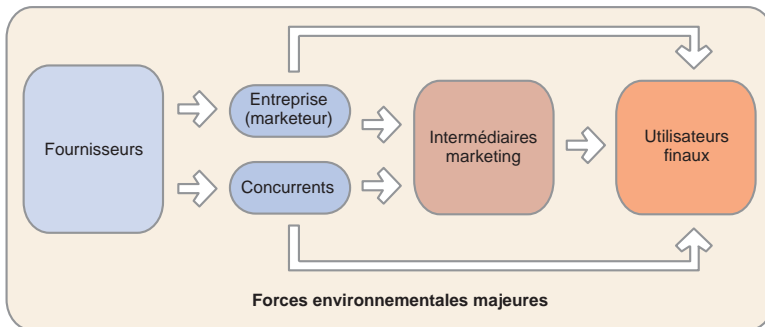
► MaTVPratique, qui fait partie du groupe Prisma Presse, est un portail de vidéos « pour savoir comment tout faire » qui propose le streaming vidéo gratuit de conseils, de trucs et d'astuces. Les vidéos sont réalisées et postées par les internautes qui ont développé une expertise dans un domaine particulier. Le site héberge environ 9 000 vidéos de conseils et astuces, sélectionnées par la rédaction du site et réalisées par une communauté de plus de 600 auteurs parmi les membres⁶. ◀

La figure 1.2 illustre les principaux éléments du système marketing. Le marketing vise à servir un marché de consommateurs finaux en devançant les concurrents. L'entreprise et

ses concurrents diffusent leurs offres et messages respectifs auprès des consommateurs, directement ou par le biais d'intermédiaires marketing. Tous les acteurs du système se voient affectés par quelques grandes forces environnementales (démographiques, économiques, physiques, technologiques, politico-légales et socioculturelles).

Les flèches signalent l'ensemble des relations qu'il convient de gérer et de développer. S'agissant d'établir des relations rentables, le succès d'une entreprise dépend dès lors non seulement de ses propres actions, mais aussi de la capacité du système à satisfaire les besoins des consommateurs finals. Pour que Leclerc puisse remplir sa promesse du prix le plus bas, il faut par exemple que ses fournisseurs lui procurent les marchandises les moins coûteuses. Et pour que Renault puisse offrir la meilleure satisfaction à ses clients, il faut que ses concessionnaires assurent un service de premier plan.

Figure 1.2
Principaux éléments
du système marketing



3. Les différentes optiques de l'organisation

L'idée générale qui sous-tend le marketing est donc de répondre aux besoins et aux attentes, même inexprimés, des consommateurs actuels ou potentiels. Pour cela, l'entreprise tout entière doit être orientée marketing. Il existe cinq orientations possibles pour la conception et la mise en œuvre d'une stratégie marketing : l'*optique production*, l'*optique produit*, l'*optique vente*, l'*optique marketing* et l'*optique du marketing sociétal*.

3.1 L'optique production

L'**optique production** émet l'hypothèse que les consommateurs vont acheter les produits disponibles et bon marché. En conséquence, le management doit se concentrer sur l'amélioration de la productivité et l'efficacité de la distribution. Il s'agit là de l'une des orientations les plus anciennes susceptibles de guider les entreprises.

L'optique production se révèle encore utile dans certaines situations. Legend, fabricant asiatique d'ordinateurs, domine de la sorte le marché chinois du PC – fortement concurrentiel et très sensible aux prix – grâce à ses coûts de main-d'œuvre extrêmement bas, son excellente productivité et sa distribution de masse. Cependant, dans un contexte concurrentiel de plus en plus intense, beaucoup d'entreprises peuvent être capables de produire à bas prix et de distribuer à grande échelle. Il faut donc se différencier également sur la qualité des produits et des services.

3.2 L'optique produit

L'**optique produit** part du principe que les consommateurs privilégient les produits qui offrent la meilleure qualité objective, les meilleures performances et les caractéristiques les plus innovantes. Dès lors, la stratégie marketing se focalise sur l'amélioration permanente des produits.

Or la qualité est subjective, et elle doit être déterminée par les clients et non par l'entreprise elle-même. Si l'on se concentre *uniquement* sur les produits de l'entreprise, on risque la myopie marketing. Enfin, à supposer que l'on dispose de bons produits appréciés par les consommateurs, encore faut-il savoir communiquer dessus et les vendre.

3.3 L'optique vente

Beaucoup d'entreprises adoptent l'**optique vente**, qui présuppose que les consommateurs n'achèteront que si l'on a engagé un effort de promotion suffisant. L'optique vente est fréquemment utilisée pour des catégories de produits qui ne séduisent pas d'eux-mêmes les acheteurs, comme une police d'assurance ou un système d'éclairage, ou lorsqu'il existe une forte concurrence faiblement différenciée aux yeux des acheteurs. Dès lors, il faut savoir identifier les prospects et mettre en avant les bénéfices liés au produit.

Dans l'optique vente, le but consiste davantage à vendre ce que l'entreprise produit qu'à produire ce que le marché demande. On fait alors le pari que les clients séduits apprécieront ensuite le produit. Les méthodes de vente, si elles sont utilisées seules, peuvent être perçues comme agressives et présentent alors de gros risques : elles se focalisent sur la réalisation de transactions à court terme plutôt que sur l'établissement de relations durables et rentables avec les clients.

3.4 L'optique marketing

L'**optique marketing** considère que l'accomplissement des objectifs de l'organisation dépend de sa connaissance des besoins et des désirs des marchés cibles, et de sa capacité à leur apporter davantage de satisfaction que la concurrence. On part donc ici de la valeur client et des intérêts du consommateur pour générer *in fine* des ventes et des profits. Au lieu d'une conception centrée sur la fabrication et la commercialisation du produit, l'optique marketing adopte une philosophie d'écoute et de réponse orientée vers le client. Il ne s'agit plus de « chasser » le client, mais de « cultiver » avec lui une relation adéquate. Le but de l'entreprise orientée marketing ne consiste pas à trouver les bons clients pour ses produits, mais à créer les bons produits pour ses clients (voir figure 1.3).

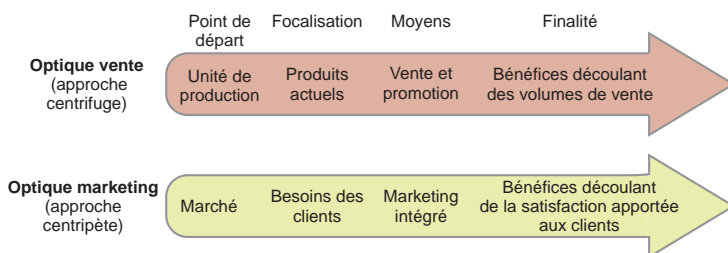


Figure 1.3
Optique vente versus optique marketing

La mise en œuvre d'une optique marketing ne saurait se limiter aux désirs clairement exprimés et aux besoins évidents de la clientèle. Les entreprises orientées vers le client effectuent des recherches approfondies pour connaître les véritables envies de leur clientèle, trouver de nouvelles idées de produits ou de services, et vérifier la validité de telle ou telle amélioration. Ce type de marketing fonctionne généralement d'autant mieux qu'il existe un besoin clairement établi et que les clients savent précisément ce qu'ils veulent. Mais il arrive très souvent qu'ils n'en sachent rien, ou qu'ils ignorent même ce qu'il est possible de faire.

Il y a vingt ans, combien de consommateurs auraient eu l'idée de réclamer des produits aujourd'hui aussi courants que les téléphones mobiles, les assistants numériques, les ordinateurs portables, les appareils photo numériques, les Caméscope, les services d'achat en ligne ou les systèmes de navigation par satellite ? Ce genre de situation exige l'adoption d'un marketing *proactif*, qui consiste à comprendre mieux qu'eux-mêmes les besoins des clients, et à créer des produits et des services qui répondent aux besoins exprimés comme aux besoins latents.

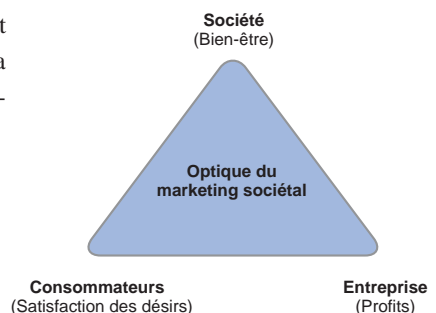
3.5 L'optique du marketing sociétal

L'**optique du marketing sociétal** pose la question de savoir si l'optique marketing classique ne négligerait pas de possibles conflits entre les *désirs à court terme* du client et son *bien-être à long terme*. En comblant les besoins et les désirs immédiats de ses marchés cibles, l'entreprise agit-elle nécessairement dans l'intérêt ultime des consommateurs ? L'optique du marketing sociétal soutient que le rôle d'une entreprise est de déterminer et de satisfaire les besoins, désirs et intérêts du marché cible plus efficacement que la concurrence, mais de le faire d'une manière qui améliore le bien-être du consommateur et de la société dans son ensemble.

- ▶ Ainsi, le pneu Energy Saver de Michelin se différencie par trois bénéfices principaux : une économie de carburant consommé, une plus grande longévité kilométrique et une distance de freinage plus courte. Ces bénéfices profitent à la fois aux conducteurs (qui économisent de l'argent), à l'ensemble des citoyens (car cela permet de recycler moins de pneus et donc de protéger l'environnement) et enfin à tous les piétons (qui bénéficient d'une meilleure sécurité). ◀

La figure 1.4 montre que les entreprises doivent prendre en considération trois éléments distincts pour définir leur stratégie marketing : leurs profits, les désirs des consommateurs et l'intérêt général. À long terme, l'optique du marketing sociétal suppose que cette attitude est gagnante, car elle permet de développer la confiance dans la marque et le respect pour l'entreprise qui l'adopte.

Figure 1.4
Les trois préoccupations qui sous-tendent l'optique du marketing sociétal



Ainsi, parallèlement à sa campagne mondiale de communication « *Open your world* », Heineken a mené différentes actions pour sensibiliser les consommateurs et promouvoir une consommation responsable d'alcool. Elle déploie ainsi une campagne virale, « Le jour appartient à ceux qui boivent modérément ». Celle-ci a été vue plus de 2,9 millions de fois sur YouTube, sur la page Facebook des fans Heineken ou encore sur le site Heineken.com. Elle a également été relayée par de nombreux blogueurs. En 2012, Heineken a aussi développé des ateliers avec des comédiens, à destination de ses clients de la consommation hors domicile, sur des problématiques telles que « Comment allier convivialité et sécurité auprès de mes clients dans mon point de vente⁷? »

► Après son lancement réussi basé sur une promesse de douceur inégalée, Dove, l'expert au service de la beauté du corps et des cheveux, a repositionné la marque autour du slogan « Real Beauty ». Mais bien au-delà de celui-ci qui est une contraction en quelques mots de la vision de la marque, Dove cherche à inspirer ses cibles par-delà la fonctionnalité de ses produits avec un concept de marque qui peut se résumer de la façon suivante : « Libérez-vous des stéréotypes de beauté ». Ainsi, plusieurs de ses visuels mettent en scène non pas des mannequins professionnels, mais des consommatrices recrutées dans la rue. La marque dénonce les images artificiellement retouchées, la promotion de l'extrême minceur, faisant l'apologie du bien-être et du naturel. ◀

4. La définition d'une stratégie marketing orientée vers le client

Lorsqu'il s'est fait une idée bien précise des consommateurs et du marché considéré, le service marketing peut s'atteler ensuite à la conception d'une **stratégie** orientée vers le client. On définit la stratégie marketing comme le choix des marchés cibles et l'établissement de relations rentables avec eux.

Pour concevoir une stratégie marketing gagnante, le responsable marketing doit se poser deux grandes questions : *quels consommateurs allons-nous servir (quel est notre marché cible) ? Et comment les servir au mieux (quelle est notre proposition de valeur) ?* Ces concepts stratégiques seront brièvement évoqués ici, et traités plus en détail au chapitre suivant.

4.1 Choisir les consommateurs auxquels on va s'adresser

L'entreprise doit tout d'abord décider *qui* elle se propose de servir. Pour ce faire, elle divise le marché en plusieurs sous-ensembles (*segments*) et sélectionne ceux qu'elle souhaite viser (*ciblage*). Il est en effet impossible de servir avec efficacité tous les clients : à vouloir les satisfaire tous, on risque de n'en satisfaire aucun. L'entreprise a donc intérêt à sélectionner uniquement les clients qu'elle sera capable de contenter de façon rentable.



■ Dans sa campagne pour le lancement de l'Alfa Giulietta (juin 2010-juin 2011) la marque cible les hommes amateurs de voitures sportives et esthétiques.

Certains responsables marketing cherchent même parfois à *réduire* la demande et le nombre de clients. La demande devenant excessive, les entreprises opèrent un *demarketing* afin de réduire le nombre de clients ou de décaler temporairement ou définitivement la demande.

► Ainsi, le site d'ASF (Autoroutes du Sud de la France) publie des prévisions de trafic pour ses clients « afin de circuler dans les créneaux les plus fluides ». ◀

En définitive, les responsables marketing doivent décider quels sont les clients qu'ils souhaitent viser, et définir le niveau, la programmation dans le temps et la nature de la demande.

4.2 Formuler une proposition de valeur

L'entreprise doit également définir de quelle manière elle se propose de servir les clients ciblés – comment elle entend *se différencier* et *se positionner* sur le marché. La *proposition de valeur* de l'entreprise est l'ensemble des avantages ou des valeurs qu'elle promet d'apporter aux consommateurs afin de satisfaire leurs besoins.

► La boisson énergétique Red Bull « revigore le corps et l'esprit ». Elle a d'ailleurs conquis 70 % du marché en promettant de « donner des ailes » au consommateur. Le magazine *Courrier international* se propose de donner à ses lecteurs francophones l'accès à l'actualité internationale, et la vision de la France vue de l'étranger, comme en témoigne son slogan « Envoyez promener votre vision du monde ». ◀

Ces propositions de valeur différencient les marques les unes des autres. Elles répondent à la question du client : « Pourquoi devrais-je choisir votre marque plutôt que celle d'un concurrent ? » Les entreprises doivent élaborer des propositions fortes, capables de leur procurer un avantage décisif sur les marchés ciblés.

5. Préparer un plan marketing opérationnel

La stratégie marketing de l'entreprise définit quels sont les clients qu'elle entend servir, et comment elle prévoit de créer de la valeur pour ces clients. Dans un deuxième temps, le responsable marketing doit développer un programme marketing visant à délivrer concrètement la valeur promise. Ce programme marketing traduit la stratégie en actes, et permet

MARKETING EN ACTIONS

1.1

ASICS : une proposition de valeur différenciée des concurrents

ASICS est une marque japonaise créée en 1949 par Kihachiro Onitsuka, dont la volonté était d'offrir aux sportifs la possibilité de donner le meilleur d'eux-mêmes. Le nom de la marque illustre déjà cet objectif puisqu'il signifie *anima sana in corpore sano* (un esprit sain dans un corps sain), c'est-à-dire une harmonie entre le corps et l'esprit.

Sa proposition de valeur est de donner à chaque sportif les meilleurs équipements et conseils pour se développer et pratiquer de la meilleure manière possible. Cette proposition de valeur est assez différente des autres marques de sport présentes sur le marché. La discipline phare chez ASICS est le running, sport très exigeant mais relativement peu médiatique. La marque concentre son offre sur des produits à destination de la pratique sportive, et notamment des chaussures, tandis que les concurrents offrent des vêtements dits « lifestyle », non spécifiquement destinés à la pratique sportive.

Sa dernière campagne de communication « Made of sport » reprend les valeurs fondamentales du sport et décrit la vie quotidienne des sportifs, pas seulement les compétitions et les performances réussies. Elle met notamment en scène le coureur Chris-

tophe Lemaitre, dans un vidéo où il décrit ses difficultés et ses contraintes, mais également ses satisfactions.

La marque ASICS cherche également à étendre sa proposition de valeur au-delà de ses produits d'origine. Ainsi, sur le site myasics.fr, elle donne à chacun la possibilité de créer son propre programme d'entraînement et propose des exercices d'étirement et de musculation, la création de son propre parcours de course en fonction de ses capacités et de ses lieux préférés, etc.

En Grande-Bretagne, la marque a ouvert un « magasin-laboratoire », sur trois étages et 650 m². Il est dédié aux chaussures et aux articles textiles, ainsi qu'à la marque Running. Il offre aussi un club de course et des prestations haut de gamme, dont un laboratoire de running doté des meilleurs systèmes d'analyse biomécanique, disponibles pour la première fois au Royaume-Uni pour le grand public. Les analyses permettront de mesurer la forme du pied, l'alignement de la jambe, la composition corporelle, la force musculaire et la souplesse du coureur.



■ La marque d'origine japonaise Asics a choisi le tennisman Gaël Monfils pour promouvoir ses valeurs, celles de l'exigence et de l'équilibre entre le mental et le physique.

Sources : <http://uk.fashionmag.com/news/Asics-asks-Are-you-made-of-sport-in-new-global-campaign,235533.html>, <http://www.asics.fr/course-a-pied/ambassadeurs/>, <http://www.e-marketing.fr/Breves/ASICS-ouvre-la-voie-au-magasin-laboratoire-45840.htm>, <http://myasics.fr/>

de la sorte de nouer des relations avec la clientèle. Il prend la forme d'un mix marketing – l'ensemble des outils marketing dont l'entreprise dispose pour mettre en œuvre sa stratégie.

Les principaux outils du mix marketing sont regroupés en quatre grandes catégories. Ce sont les « quatre P » du marketing : produit (*Product*), prix (*Price*), distribution (*Place*) et communication (*Promotion*). Pour honorer sa proposition de valeur, l'entreprise doit d'abord concevoir une offre (un produit) susceptible de satisfaire le besoin du marché. Elle doit décider de ce qu'elle va réclamer en échange de cette offre (le prix), et comment elle va la rendre disponible auprès des consommateurs visés (distribution). Enfin, elle doit faire connaître son offre aux clients et les convaincre de ses mérites (communication). Le mix marketing fera l'objet d'un exposé plus détaillé dans les chapitres suivants.

6. Bâtir des relations avec les clients

Les trois premières étapes du processus marketing – comprendre le marché et les besoins des clients, concevoir une stratégie marketing orientée vers le client, élaborer un programme marketing – débouchent sur la quatrième étape, qui est aussi la plus importante : bâtir des relations rentables avec les clients.

6.1 Gestion de la relation client

La *gestion de la relation client* (GRC) est peut-être le concept le plus essentiel du marketing développé ces dernières années. Auparavant la GRC se trouvait réduite à une simple activité de gestion des données clients. Selon cette définition, la GRC visait à traiter les informations relatives à chaque individu et à gérer les « occasions de rencontre » permettant de renforcer sa fidélité à l'égard de l'entreprise. Nous aborderons cette vision plus focalisée de l'activité GRC au chapitre 12, consacré à l'information marketing.

Récemment, la **gestion de la relation client** s'est enrichie d'une signification beaucoup plus large. Elle désigne à présent le processus global consistant à bâtir et à entretenir des

relations rentables avec les clients, en leur apportant une valeur et une satisfaction supérieures à celles de la concurrence. Elle regroupe toutes les activités visant à conquérir et à fidéliser la clientèle.

Éléments fondateurs de la relation : la valeur client et la satisfaction

Pour établir des relations durables avec les clients, la clé réside dans l'octroi d'une valeur et d'une satisfaction supérieures à celles qu'ils trouvent ailleurs. Les clients satisfaits se montreront plus fidèles et se fourniront plus largement auprès de l'entreprise.

Valeur perçue Les consommateurs doivent souvent choisir parmi un éventail très important de produits et de services, et se tournent dès lors vers l'entreprise qui propose la **valeur perçue** la plus élevée – celle pour laquelle la différence entre l'ensemble des bénéfices et le coût total de l'offre marketing semble la plus favorable.

Satisfaction client La **satisfaction client** dépend des performances perçues du produit, comparées aux attentes de l'acheteur. Si les performances du produit ne sont pas à la hauteur de ses attentes, le client sera mécontent. Si elles les remplissent exactement, il sera satisfait. Enfin, si elles les dépassent, il se montrera ravi et comblé.



■ La passion du Ritz-Carlton pour la satisfaction des clients est bien résumée dans son credo promettant une expérience mémorable, qui « anime les sens, inspire le bien-être, et comble même les désirs et besoins inexprimés des clients ».

Les entreprises les plus efficaces mettent tout en œuvre pour entretenir la satisfaction de leurs meilleurs clients. Les clients les plus satisfaits réitèrent leur achat et témoignent auprès des autres de l'expérience positive vécue avec le produit. La plupart des études font d'ailleurs état d'une relation directe entre le niveau de satisfaction et la fidélité de la clientèle, synonyme de performances accrues pour l'entreprise⁸. La meilleure stratégie consiste à *séduire* le client en lui faisant une proposition de valeur pertinente, puis à le *satisfaire* en lui apportant *davantage* que promis.

Néanmoins, une entreprise centrée sur le client doit prendre soin de préserver sa rentabilité. C'est un équilibre délicat : le responsable marketing doit continuer de produire toujours davantage de valeur et de satisfaction pour les clients que les concurrents, sous contrainte de profit.

Niveaux de relations et outils associés

Les entreprises peuvent établir des relations clients situées à différents niveaux, selon la nature du marché cible. À l'une des extrémités du spectre, une entreprise possédant un grand nombre de clients à faible marge de rentabilité décidera sans doute de développer avec eux une *relation basique*. Ainsi, Danone ne peut contacter l'ensemble des acheteurs de ses yaourts pour les connaître personnellement. La firme préfère nouer des relations par le biais de la publicité, des promotions, de son numéro vert et de son site web. À l'autre extrémité, si le marché compte peu de clients et se caractérise par des marges unitaires importantes, l'entreprise peut chercher à créer avec ces clients une véritable *relation de partenariat*. Chez Michelin, des équipes marketing, mais également d'ingénierie, dédiées travaillent ainsi en étroite collaboration avec les grands constructeurs automobiles.

De nos jours, la plupart des grandes entreprises mettent en place des programmes de fidélisation et de rétention de la clientèle. Ainsi, de nombreuses sociétés proposent des programmes basés sur la *fréquence d'achat*, qui récompensent ceux qui achètent souvent ou en grandes quantités – c'est le cas notamment des compagnies aériennes, des chaînes d'hôtellerie ou de certains hypermarchés. D'autres privilégient la création de *clubs*, qui permettent d'offrir des réductions spéciales réservées aux membres et favorisent de la sorte la formation d'une communauté (voir encadré 1.2).

6.2 L'évolution des relations clients

Ces dernières années, la façon dont les entreprises s'adressent à leurs clients a profondément évolué. Hier, elles se focalisaient sur un marketing de masse imposé sans distinction à l'ensemble de la clientèle. Aujourd'hui, elles établissent des relations durables et plus personnelles, en sélectionnant avec soin les clients visés. Quelques tendances majeures se dégagent.

Sélectionner plus soigneusement les clients auxquels on s'adresse

Très peu d'entreprises continuent aujourd'hui de pratiquer un véritable marketing de masse consistant à appliquer à tout nouveau client un modèle de vente standard. La plupart des responsables marketing ont réalisé qu'ils n'avaient aucun intérêt à établir des relations avec chacun de leurs clients. Ils préfèrent désormais cibler les plus rentables. Dans le cadre de cette *gestion sélective des relations*, de nombreuses entreprises exploitent des analyses de rentabilité pour identifier les clients qui ne créent pas de valeur pour elles et privilégier les

plus intéressants. Une fois qu'elles ont identifié les clients rentables, elles peuvent élaborer des offres particulièrement attractives et proposer des avantages spéciaux afin de séduire et de fidéliser ces clients.

Mais que faire des clients non rentables ? L'entreprise peut chercher, si elle ne parvient pas à rentabiliser ces relations clients, à y mettre fin. Les établissements bancaires évaluent ainsi régulièrement la rentabilité de leur clientèle en fonction du solde moyen des comptes,

MARKETING EN ACTIONS

1.2

MyPeugeot : créer de la valeur en cultivant la relation avec ses clients

PSA est une entreprise française qui a plus de 200 ans d'existence. C'est un véritable fleuron de l'industrie automobile française, avec son célèbre emblème du lion et son slogan « Motion & Emotion ». L'entreprise vend plus de 58 millions de véhicules dans le monde. Peugeot propose des voitures polyvalentes pour les familles et également des voitures type berline. C'est donc une marque qui reste accessible pour les moyens et hauts revenus, avec des modèles allant de la voiture familiale au coupé sportif.

Peugeot a une image de marque traditionnelle, fortement ancrée dans la culture française. Certains consommateurs français prennent en compte cette origine de l'entreprise par patriotisme économique (« acheter français »). Même si la marque Peugeot s'internationalise peu à peu, surtout en Europe et en Asie, elle conserve ses solides racines françaises.

Pour une telle marque, la fidélité de ses clients est essentielle. La fidélité à une marque d'automobile en France est relativement élevée, et Peugeot figure dans le peloton de tête, avec une fidélité (rachat de la même marque) de 30 % environ depuis quelques années. Pour autant, les relations avec l'entreprise sont relativement peu fréquentes, car la fréquence d'achat d'une automobile est faible (5 ans en moyenne en France). Et les autres occasions de fréquenter un concessionnaire sont souvent l'entretien ou les réparations, ce qui n'est pas vécu de façon positive par les clients.

Peugeot a donc développé une stratégie de services autour de la marque, afin d'entretenir la relation. C'est ainsi le premier constructeur européen à avoir ouvert son site web en 1995. Aujourd'hui, il propose de nombreux services aux clients, mais également aux futurs clients :

- MyPeugeot.fr est un service client personnalisé. Il comporte des alertes envoyées par e-mail pour rappeler la date et la nature des prochaines opérations d'entretien, des propositions de jeux et de divertissements pour occuper les enfants en voiture, des offres personnalisées auprès des concessionnaires les plus proches, et des conseils pour une meilleure utilisation de sa voiture.
- MaFuturePeugeot.fr propose un accompagnement personnalisé dans l'intégralité du processus d'achat de sa nouvelle voiture, avec une aide pour trouver son financement, l'orientation vers le concessionnaire le plus proche, des conseils sur le modèle, des promotions, des suggestions d'accessoires... Il a pour but de permettre à chaque futur client de trouver la voiture qui lui correspond le mieux.
- Mu by Peugeot est une solution de location de tous types de véhicules (utilitaire, voiture, moto, scooter, vélo) grâce à une application mobile ou sur Internet. Elle se veut simple et facile, adaptée aux besoins et envies de chacun. Son slogan : « Join the muve ».

L'idée est de proposer une solution adaptée à chacun, qu'il soit client, envisage de l'être, ou même qu'il soit non automobiliste !

Les résultats semblent payants puisque en 2012, Peugeot a été élu n° 1 de la relation client dans le secteur automobile (trophée Qualiweb/Stratégies 2012 de la relation client en ligne). Afin de dépasser ces bonnes performances sur le réseau de concessionnaires, Peugeot s'efforce de créer un nouveau type de concessionnaire, n'offrant pas seulement des automobiles mais un ensemble de services. Certaines concessions proposent ainsi, en plus du service de vente de voiture, une cafétéria, un coin spécial enfants... Ce sont également des « éco-concessions » qui répondent aux normes environnementales et s'efforcent de produire moins de CO₂ et d'utiliser davantage les énergies renouvelables.

Sources : *Actualités Peugeot*, 6 mars 2012 (<http://www.peugeot.fr/actualites/peugeot-premier-relation-client/>); « La première blue box "verte" de Peugeot est née », *L'Argus pro*, 13 octobre 2010; http://lexpansion.lexpress.fr/entreprise/peugeot-a-l-offensive-avec-une-nouvelle-image-de-marque_224378.html; <http://www.e-marketing.fr/Marketing-Direct/Article/FIDELISATION-L-ERE-DE-LA-PERSONNALISATION-37883-1.htm>; <http://www.peugeot.com.my>; <http://www.mafuturepeugeot.fr>

de leur niveau d'activité, de l'utilisation des services, des passages au guichet et de nombreuses autres variables. Pour la plupart des banques, il s'agit de fournir des services de qualité supérieure aux clients les plus prospères, tandis que les autres ne sont pas encouragés à poursuivre la relation⁹.

Travailler sur le long terme

De même qu'elles se montrent plus sélectives quant au choix de leurs clients, les entreprises s'emploient aujourd'hui à les servir de façon plus durable et approfondie. Elles ne se contentent plus de concevoir des stratégies visant à *attirer* de nouveaux clients et à opérer de simples *transactions*. Elles utilisent la GRC pour *conserver* leurs clients actuels et bâtir avec eux des *relations* rentables sur le long terme. Cette nouvelle optique est celle du marketing relationnel, par opposition au marketing transactionnel. Le marketing relationnel s'emploie à séduire, retenir et développer un portefeuille de clientèle rentable.

L'évolution démographique, les progrès de la concurrence et la surcapacité de nombreux secteurs industriels ont entraîné une raréfaction de la clientèle, si bien que beaucoup de firmes se disputent à présent des marchés qui sont en train de stagner, voire de régresser. Dans ce contexte, les coûts liés à la conquête de nouveaux clients ne cessent d'augmenter. À l'heure actuelle, il faut dépenser en moyenne de 5 à 10 fois plus pour attirer un client que pour le conserver. Compte tenu de cette situation, les entreprises font donc logiquement tout ce qui est en leur pouvoir pour retenir les plus rentables¹⁰.

Établir un contact direct et de plus en plus interactif

De nombreuses entreprises cherchent également à établir un contact plus *direct* avec leurs clients. On peut même dire que l'on assiste à une véritable explosion du marketing direct et de la vente à distance. Les clients peuvent désormais acheter tous les types de produits sans sortir de chez eux, que ce soit par téléphone, par correspondance ou par Internet. Les acheteurs professionnels vont chercher sur le Web les articles les plus divers, depuis les fournitures de bureau jusqu'aux équipements informatiques les plus sophistiqués.

Certaines entreprises – Dell, Houra ou Amazon, pour n'en citer que quelques-unes – utilisent d'ailleurs *uniquement* des circuits de distribution directs. D'autres les exploitent en complément des circuits traditionnels.

► Sony vend ainsi ses consoles PlayStation et ses cartouches de jeu à travers son réseau de revendeurs, en s'appuyant sur des campagnes publicitaires de plusieurs millions de dollars. Mais l'entreprise utilise aussi son site web (www.playstation.com) pour nouer des relations avec des joueurs de tous âges. Le site publie des informations sur les derniers jeux sortis, se fait l'écho des manifestations ou des promotions à venir, propose des manuels et des solutions, et permet même d'accéder à un forum de discussion pour échanger trucs et astuces. ◀

Nous reviendrons en détail sur le marketing direct et la vente aux chapitres 13 et 14.

Les nouvelles technologies, au premier rang desquelles Internet, permettent d'établir un contact non seulement direct avec ses clients, mais de plus en plus interactif.

Les marques peuvent ainsi observer ce qui se passe sur les forums spécialisés ou les sites de communautés, pour mieux comprendre ce qui se dit sur leurs produits et services et en tirer des enseignements.



■ Depuis de nombreuses années, la marque Danette fait appel à ses consommateurs pour voter sur Internet et élire leur saveur préférée.

En effet, les communautés de marque, groupes d'intérêt, forums en ligne, sur un sujet donné sont de plus en plus nombreux, et peuvent apporter des services complémentaires à ceux de l'entreprise. Ainsi, les nombreux votes, conseils et commentaires des internautes sur les produits constituent un apport précieux et une source d'information majeure pour les autres consommateurs.

Les bases de données concernant les achats en ligne permettent également à l'entreprise de faire des recommandations d'achat de plus en plus personnalisées.

Les entreprises sollicitent aussi directement leurs clients, à une fréquence de plus en plus importante, pour exprimer leurs opinions, leur avis, ou faire des choix sur les produits, dans le cadre de ce que les professionnels appellent le « marketing participatif ». Il semble en effet que les consommateurs cherchent de façon croissante à donner leur opinion et à exprimer leur créativité dans tous les domaines, et particulièrement dans le domaine du marketing.

- ▶ Ainsi, la Caisse d'Épargne a récemment sollicité des clients, *via* un concours sur Internet, pour proposer un design pour une nouvelle carte de crédit. Le gagnant a vu sa création utilisée pour une nouvelle carte bleue de cet établissement bancaire. De même, Tropicana a invité des consommateurs au stade de Roland-Garros pour leur faire goûter et les faire voter pour de nouveaux parfums de jus de fruits¹¹. ◀

L'ensemble de ce contenu, « généré par les consommateurs », permet un dialogue continu avec les clients et l'établissement de relations plus interactives. Les médias sociaux comme Facebook ou MySpace, ou encore les sites de téléchargement de vidéos comme YouTube, constituent également des moyens nouveaux de communication à destination des clients potentiels, d'autant plus intéressants qu'ils sont relayés par les consommateurs eux-mêmes. Dans le même ordre d'idée, les blogs, ces « journaux intimes en ligne », exercent une influence de plus en plus grande sur les internautes, et cela peut profiter à la diffusion de nouveaux produits ou services, ou à l'amélioration de l'image d'une marque. Les entreprises cherchent donc de plus en plus à communiquer vers les blogueurs, ou plus généralement vers les différents leaders d'opinion sur Internet. Comme tous les leaders d'opinion cependant, ils ne seront véritablement écoutés que si leur réputation d'indépendance est intacte.

Ces développements ne sont en effet pas sans risques pour les entreprises, car les consommateurs ont gagné un nouveau pouvoir grâce à Internet et sa capacité à fédérer un nombre important de personnes très rapidement. Si de nombreuses marques ont cherché à utiliser ce potentiel en diffusant des messages destinés à être propagés par les internautes, dans le cadre de ce que l'on appelle le « marketing viral », ce nouveau pouvoir des internautes peut parfois s'exercer au détriment des entreprises, si ceux-là cherchent à organiser un boycott ou à endommager la réputation d'une entreprise.

► Le cas du musicien canadien Dave Carrol, qui a eu sa guitare cassée lors d'un vol United Airlines en 2008, est devenu célèbre. Essayant d'obtenir la réparation de sa guitare pendant neuf mois, sans aucun succès, il a finalement décidé de raconter son histoire en trois chansons. La première a été postée sur YouTube en juillet 2009 ; le succès a été immédiat, en moins de dix jours 3,2 millions d'internautes avaient vu la vidéo et 14 000 l'avaient commentée. La vidéo de cette chanson a été vue à ce jour par plus de 5 millions de personnes. La saga de Dave Carrol contre United Airlines a aussi fait la une de la presse et de plusieurs blogs américains et internationaux ; le musicien a été interviewé par des chaînes comme CBS et CNN, son cas a été mentionné dans des blogs partout dans le monde. La deuxième chanson a été postée sur YouTube en août 2009 et près de 500 000 personnes ont déjà visionné la vidéo. ◀

6.3 Gestion des relations de partenariat

Lorsqu'il s'agit de créer de la valeur pour le client et d'établir avec lui des relations solides, il est particulièrement important de collaborer avec tout un réseau de partenaires. En complément d'une bonne *gestion de la relation client*, il faut donc aussi assurer une bonne **gestion des relations de partenariat**. La façon dont les responsables marketing s'allient aux partenaires internes ou externes de l'entreprise, en vue d'apporter conjointement une valeur supérieure aux clients, se trouve aujourd'hui marquée par de profonds changements.

Partenaires internes

Par le passé, les responsables marketing étaient traditionnellement chargés de comprendre les clients et de retranscrire leurs besoins auprès des différents services de l'entreprise. La conception classique réservait l'action marketing aux équipes marketing, à la force de vente et au support client. Les interactions avec la clientèle ne relèvent plus désormais du domaine réservé du marketing : chaque domaine fonctionnel peut y prendre part. Les entreprises cherchent à coordonner leur action pour favoriser la création de valeur. Au lieu de confier cette tâche aux seuls responsables des ventes ou du marketing, elles préfèrent souvent constituer des équipes clientèle plurifonctionnelles.

Ainsi, chez Procter & Gamble, des spécialistes logistiques, commerciaux, financiers et marketing collaborent au sein d'équipes dédiées à un « grand compte » particulier, comme Carrefour ou Auchan.

Partenaires externes

Des changements apparaissent également dans la façon dont les responsables marketing communiquent avec les fournisseurs, les circuits de distribution, voire la concurrence. La plupart des entreprises actuelles sont organisées en réseaux et dépendent fortement des partenariats noués avec d'autres firmes.

Les circuits marketing rassemblent les distributeurs, les détaillants et tous les intervenants qui relient l'entreprise à ses acheteurs. La *chaîne d'approvisionnement* définit un circuit plus long, qui va des matières premières au produit fini livré à l'acheteur final. Dans la production de micro-ordinateurs, la chaîne d'approvisionnement comprend par exemple les fournisseurs de composants, le fabricant lui-même, ainsi que les distributeurs, grossistes et détaillants, qui s'occupent de vendre les machines.

Grâce à la *gestion de la chaîne d'approvisionnement (supply chain management)*, de nombreuses entreprises peuvent aujourd'hui renforcer leurs liens avec l'ensemble des partenaires de la chaîne. Elles prennent conscience que leur réussite ne dépend pas uniquement de leurs performances propres, et que leur capacité à créer des relations rentables avec les clients repose aussi sur les performances globales de leur chaîne d'approvisionnement, face à celles de la concurrence.

► Le groupe de commerce associé INTERSPORT a adopté un outil, baptisé Visiomarque, permettant aux différents magasins de l'enseigne de confronter la politique d'assortiment de chaque magasin aux achats réels des clients. Les fournisseurs sont également informés et peuvent donc mieux adapter leur offre¹². ◀

Au-delà de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, les entreprises découvrent aussi qu'elles ont besoin de partenaires *stratégiques* pour être efficaces. Dans un environnement économique mondialisé et fortement concurrentiel, les *alliances stratégiques* se multiplient dans tous les secteurs.

Il arrive même parfois que deux concurrents unissent leurs forces dans l'intérêt bien compris de chacun, par exemple *via* une politique de codéveloppement de produits ou de services et de co-marquage.

► Les deux géants Nike et Apple ont développé depuis 2007 un partenariat pour mettre au point le Nike-Apple Sport Kit : il s'agit d'une combinaison entre des chaussures Nike, un capteur et une application iPhone. Il suffit d'insérer le capteur dans les chaussures Nike prévues à cet effet, celui-ci est automatiquement détecté par l'iPhone ou l'iPod. L'application Nike, préinstallée sur les derniers modèles d'Apple, permet ensuite de lancer son type d'entraînement préféré (réglage de la distance à parcourir, des objectifs de temps...) et le capteur fixé dans les chaussures détecte le rythme de course, la distance parcourue et les calories brûlées. L'application Nike peut même préparer une playlist sur mesure adaptée à la course. L'alliance de ces deux technologies permet d'avoir un coach personnel, dans ses chaussures et dans son iPhone. ◀

7. Capter la valeur produite par les clients

Les quatre premières étapes du processus marketing visent à établir des relations avec les clients en leur procurant une valeur supérieure. La dernière étape consiste à capter la valeur produite en retour par les clients, sous forme de ventes, de parts de marché et de profits. En créant une valeur supérieure, l'entreprise s'assure de combler ses clients, qui lui resteront fidèles et continueront d'acheter ses produits. Sur le long terme, elle profite de ce fait d'un retour plus important. Nous étudierons ici les divers bénéfices de cette création de valeur : fidélisation et conservation de la clientèle, part de client, et enfin capital client.

7.1 Fidéliser et retenir la clientèle

Une GRC (gestion de la relation client) efficace permet de satisfaire les clients, qui se montrent dès lors d'autant plus fidèles et parlent en bien de l'entreprise et de ses produits. Les études révèlent d'ailleurs à cet égard d'importantes différences entre les clients peu satisfaits, assez satisfaits et totalement satisfaits, le moindre écart pouvant entraîner un recul notable de la fidélité. En conséquence, l'objectif de la GRC n'est pas simplement de générer de la satisfaction, mais de « combler » véritablement les clients¹³.

Les entreprises commencent à se rendre compte que la perte d'un client représente bien plus que la perte d'une vente ponctuelle. Car elle implique aussi la perte de la totalité des achats que le client aurait pu effectuer tout au long de sa relation avec l'entreprise, et qui composent pour celle-ci la **valeur à vie dudit client**.

Retenir et fidéliser les clients constitue donc de toute évidence une simple question de bon sens économique. Même si elle perd de l'argent sur une transaction donnée, l'entreprise peut retirer un bénéfice substantiel d'une relation à long terme.

Sur le plan des relations clients, il résulte de tout cela que les entreprises doivent faire en sorte de viser le plus haut possible. La satisfaction absolue du client ne se traduit pas simplement par une préférence rationnelle, mais par la formation d'un lien émotionnel vis-à-vis du produit et de la marque concernés. Un client satisfait sera ainsi enclin à recommander le produit et à résister aux offres commerciales de produits concurrents.

7.2 Conquérir une part de client plus importante

Outre le fait de conserver les bons clients pour capter leur valeur à vie, une GRC efficace pourra aider les responsables marketing à acquérir une plus grande **part de client**. Les banques cherchent ainsi à augmenter leur « part de portefeuille », les supermarchés, les restaurants et les fabricants de produits alimentaires, leur « part d'estomac », et les compagnies aériennes, leur « part de voyage ».

Pour élargir leur part de client, les entreprises peuvent notamment choisir de diversifier leur offre. Elles peuvent aussi former leurs employés en vue de développer les ventes croisées et de favoriser la montée en gamme, de manière à proposer davantage de produits et de services aux clients actuels.

► Amazon.com met à profit les relations nouées avec ses 140 millions de clients pour accroître la part qu'elle occupe dans les achats de chacun. Au départ simple librairie en ligne, la firme propose aujourd'hui des disques, des films, des cadeaux, des jouets, des appareils électroniques, des équipements de bureau, des articles de bricolage, des produits de jardinage, des vêtements et des accessoires de mode, des bijoux, sa propre tablette ainsi qu'un service d'enchères. En fonction de l'historique d'achat de chaque client, Amazon.com se révèle capable par ailleurs de lui recommander certains produits apparentés susceptibles de l'intéresser. De cette façon, l'entreprise capte peu à peu une part de plus en plus grande du budget du client. ◀

7.3 Développer le capital client

Au vu de ce qui précède, on comprend qu'il est tout aussi important d'attirer les clients que de les conserver et de les fidéliser, afin de constituer un capital client.

Qu'est-ce que le capital client ?

Le but ultime de la GRC consiste à produire un **capital client** élevé¹⁴. Le capital client désigne la somme des valeurs à vie actualisées de l'ensemble des clients actuels et potentiels de l'entreprise. Fondamentalement, plus la fidélité des clients rentables s'accroît, plus le capital client augmente. Comparé aux chiffres de ventes ou aux parts de marché, ce capital client propose souvent une meilleure mesure des performances de l'entreprise.

Établir les bonnes relations avec les bons clients

Les entreprises doivent gérer avec soin leur capital client. Elles doivent envisager leur clientèle comme un portefeuille d'actifs qu'il convient d'administrer et de valoriser. Pour autant, tous ces clients – fussent-ils les plus fidèles – ne représentent pas forcément un bon investissement. Il arrive en effet que certains clients fidèles se révèlent peu rentables et que d'autres, plus « volages », rapportent au contraire bien davantage.

L'entreprise peut classer ses clients en fonction de leur rentabilité potentielle et gérer ses relations en conséquence. La figure 1.5 illustre une répartition des clients en quatre groupes, selon leur niveau de rentabilité et leur degré de fidélité prévisible¹⁵. Chaque groupe réclame une stratégie de gestion relationnelle adaptée.

Rentabilité potentielle	Rentabilité élevée	Papillons Bonne adéquation entre l'offre de l'entreprise et les besoins du client ; potentiel de profit élevé	Vrais amis Bonne adéquation entre l'offre de l'entreprise et les besoins du client ; potentiel de profit maximal.
	Rentabilité faible	Étrangers Faible adéquation entre l'offre de l'entreprise et les besoins du client ; potentiel de profit minimal	Boulets Adéquation limitée entre l'offre de l'entreprise et les besoins du client ; faible potentiel de profit
		Clients à court terme	Clients à long terme
Fidélité prévisible			

Source : reproduit avec l'aimable autorisation de la *Harvard Business Review*. Adapté de « The Mismanagement of Customer Loyalty », de Werner Reinartz et V. Kumar, juillet 2002, p. 93. Copyright © le président et les membres du conseil d'administration de l'université de Harvard ; tous droits réservés.

Figure 1.5

Rentabilité potentielle et fidélité prévisible des quatre groupes de clients

Les «étrangers» se caractérisent par une faible rentabilité et une fidélité réduite. L'offre de l'entreprise répond assez peu à leurs besoins. Pour ces clients-là, la stratégie relationnelle est fort simple : investissement nul.

Les «papillons» se montrent rentables mais infidèles. L'offre de l'entreprise est en adéquation avec leurs besoins. Pourtant, à l'instar des vrais papillons, leurs apparitions restent toujours éphémères. On peut citer l'exemple des investisseurs boursiers, qui s'échangent en permanence de grandes quantités de titres, mais préfèrent traquer les meilleures affaires plutôt que s'engager dans une relation durable avec un courtier unique. Les efforts visant à convertir les papillons en clients fidèles ont peu de chances de réussir. Il vaut mieux pour l'entreprise profiter tant qu'il est temps de leur présence, les attirer au

moyen de « coups » promotionnels, opérer avec eux des transactions rentables et satisfaisantes, et attendre ensuite la prochaine occasion.

Les « vrais amis » sont à la fois rentables et fidèles. L'entreprise leur présente une offre qui correspond parfaitement à leurs besoins. Elle tâchera par conséquent d'investir durablement dans cette relation, et de satisfaire, cultiver, conserver et développer cette clientèle. Elle transformera ainsi ses clients en véritables ambassadeurs, qui non seulement lui achèteront ses produits mais les recommanderont à leur entourage.

Les « boulets » sont extrêmement fidèles mais peu rentables. L'adéquation entre leurs besoins et l'offre de l'entreprise demeure limitée. On citera pour exemple les clients les moins actifs d'un établissement bancaire, qui certes utilisent régulièrement leur compte mais ne génèrent pas assez de revenus pour compenser les coûts de gestion. Ce sont probablement les clients les plus problématiques. S'il s'avère impossible d'améliorer leur rentabilité – en leur faisant acheter davantage de produits, en augmentant les tarifs ou en réduisant le niveau de service –, il faudra se résoudre à les décourager.

La notion explorée ici se révèle absolument essentielle, à savoir que chaque groupe de clients réclame une stratégie relationnelle différente. Le but est bien évidemment de nouer les *bonnes relations* avec les *bons clients*.

8. Le nouveau paysage marketing

À mesure que le temps passe, les marchés connaissent des changements de plus en plus radicaux. La capacité d'adaptation aux changements de l'environnement constitue un atout stratégique majeur des entreprises.

Dans cette section, nous examinerons les grandes forces et les principales tendances qui sont en train de remodeler le paysage marketing, et qui obligent les entreprises à reconsidérer leurs stratégies. Nous traiterons de quatre évolutions majeures : l'avènement du numérique, l'accélération de la mondialisation, l'appel à davantage d'éthique et de responsabilité sociale, et le développement du marketing dans le secteur à but non lucratif.



■ L'explosion d'Internet et des technologies de l'information a ouvert de nouvelles perspectives de services pour les entreprises, et a également donné de nouveaux pouvoirs aux consommateurs, partout dans le monde.

8.1 L'avènement du numérique

Les récentes avancées techniques, comme l'évolution explosive de l'informatique, des télécommunications et des moyens de transport, ont bouleversé la façon dont les entreprises délivrent de la valeur à leurs clients.

Le progrès technique a donné naissance à de nouveaux outils, qui permettent de mieux connaître et de mieux cerner les clients, et de créer des produits et services adaptés aux besoins de chaque individu grâce aux techniques de personnalisation de masse. Les technologies modernes offrent également aux entreprises la possibilité d'assurer une distribution plus efficiente et plus efficace. Elles facilitent en outre la communication avec les clients, aussi bien au travers de médias de masse que de moyens de communication personnalisés (*one-to-one*) – depuis Internet jusqu'au téléphone mobile. Les responsables marketing peuvent utiliser ces outils pour cibler avec une précision absolue les clients sélectionnés et leur soumettre des messages soigneusement adaptés. Le commerce en ligne permet aux consommateurs de découvrir, d'adapter, de commander et de payer les produits ou services qu'ils désirent, depuis leur domicile.

Au centre de cette effervescence, **Internet** s'impose certainement comme la technologie la plus révolutionnaire. Il met en relation les personnes et les entreprises les plus diverses, et leur permet d'échanger des informations depuis n'importe quel point du globe. La communication devient permanente et s'affranchit des frontières géographiques et temporelles. Les entreprises y trouvent le moyen de nouer des relations encore plus étroites avec leurs clients et leurs partenaires. Au-delà des marchés traditionnels, elles ont la possibilité aujourd'hui d'investir de véritables nouveaux *espaces* commerciaux.

En quelques années, Internet est devenu un phénomène mondial. En 2012, le nombre d'utilisateurs atteignait ainsi 2,3 milliards d'individus¹⁶. Le développement et la diversité croissante de la « population » Internet signifient que toutes sortes de gens se tournent désormais vers le Web pour s'informer et acquérir des produits et des services. À l'heure actuelle, il devient très rare de trouver une entreprise qui n'exploite pas les possibilités du Web de façon plus ou moins significative. La plupart des enseignes « traditionnelles », qui disposaient de points de vente physiques, ont ouvert des sites Internet pour attirer de nouveaux clients et resserrer les liens avec leur clientèle existante. En parallèle, le réseau a engendré une nouvelle espèce d'entreprises 100 % Internet – les fameuses « point-com ».

Le commerce électronique à destination des consommateurs ainsi que l'e-commerce interentreprises (business-to-business ou b-to-b) font preuve d'une santé encourageante. Ainsi, selon la Fédération des entreprises de vente à distance (FEVAD), le chiffre d'affaires du commerce électronique en France s'établit à 37,7 milliards d'euros en 2011, avec environ 100 000 sites marchands actifs (+23 %) depuis l'année précédente. Sur 40,2 millions d'internautes, 31 millions achètent en ligne¹⁷.

8.2 L'accélération de la mondialisation

Les responsables marketing doivent aujourd'hui envisager les choses dans une perspective véritablement *globale*.

En effet, de nos jours, chaque entreprise ou presque, quelle que soit sa taille, se trouve confrontée d'une manière ou d'une autre à la concurrence mondiale. Les managers adoptent désormais tous un point de vue global, et non plus seulement local, sur le secteur d'activité, la concurrence et les opportunités industrielles de leur entreprise. Et les questions qu'ils se posent reflètent directement cette nouvelle orientation : qu'est-ce que le marketing global ? En quoi diffère-t-il du marketing local ? Dans quelle mesure les concurrents étrangers et les forces économiques mondiales affectent-ils notre activité ? Jusqu'à quel point devons-nous nous « mondialiser » ?

8.3 L'appel à davantage d'éthique et de responsabilité sociale

À mesure que les mouvements consuméristes et écologiques gagnent en maturité, les consommateurs demandent de plus en plus aux entreprises de prendre leurs responsabilités vis-à-vis de l'impact social et environnemental de leurs activités. Dans presque tous les secteurs, l'éthique professionnelle et la responsabilité sociale sont devenues des sujets brûlants. Et bien peu d'entreprises peuvent se permettre d'ignorer les exigences pressantes et sans cesse renouvelées des groupes écologistes.

À l'avenir, la pression devrait vraisemblablement continuer de s'intensifier. Certaines entreprises ne cèdent que sous l'injonction de la loi ou face à l'indignation des associations de consommateurs ; d'autres cherchent à anticiper le mouvement. Ces dernières y trouvent l'opportunité de tirer profit d'une bonne action, en servant les intérêts à long terme de leurs clients et de l'ensemble de la population.

8.4 Le développement du marketing à but non lucratif

Jusqu'à ces dernières années, le marketing s'était essentiellement appliqué au secteur lucratif. Il s'est maintenant imposé également dans les stratégies de nombreuses organisations à but non lucratif – universités, hôpitaux, musées, théâtres, institutions religieuses, collectivités territoriales ou organisations humanitaires.

Les administrations font preuve elles aussi d'un intérêt grandissant pour le marketing, avec notamment des *campagnes de marketing social* visant à promouvoir les économies d'énergie, à sensibiliser les gens à la protection de l'environnement, ou à les dissuader de fumer, de boire ou de consommer des stupéfiants.



■ Le Comité catholique contre la faim et pour le développement communique dans les grands médias, souvent en utilisant des images chocs, pour attirer l'attention sur les causes qu'il défend et susciter des dons.

Bilan et perspectives

Au début de ce chapitre, la figure 1.1 présentait un modèle simplifié de la démarche marketing. Ses étapes successives ayant été tour à tour étudiées, la figure 1.6 offre à présent une modélisation plus détaillée qui permet de relier entre eux les différents concepts abordés. Le marketing est une démarche qui vise à établir des relations rentables avec les clients, en créant de la valeur à leur intention et en captant la valeur qu'ils produisent en retour.

Les quatre premières étapes de la démarche marketing se focalisent sur la création de valeur pour les clients. L'entreprise doit d'abord analyser les besoins de sa clientèle et gérer l'information marketing, afin d'acquérir une compréhension exhaustive du marché. Elle élabore ensuite une stratégie marketing orientée vers le client, en répondant à deux questions fondamentales. Première question : « quels sont les consommateurs auxquels on va s'adresser ? » (problématique de la segmentation et du ciblage). Les bonnes entreprises savent qu'elles ont tout intérêt à sélectionner uniquement ceux qu'elles seront capables de contenter de façon rentable. Seconde question : « comment servir au mieux les clients visés ? » (problématique de la différenciation et du positionnement). Ici, le responsable marketing émet une proposition de valeur afin de séduire la clientèle convoitée.

Une fois qu'elle a formulé sa stratégie marketing, l'entreprise doit s'atteler à la conception d'un plan marketing tenant compte des quatre éléments du mix marketing – les « quatre P » – et permettant de fournir concrètement la valeur promise aux clients. Elle développe

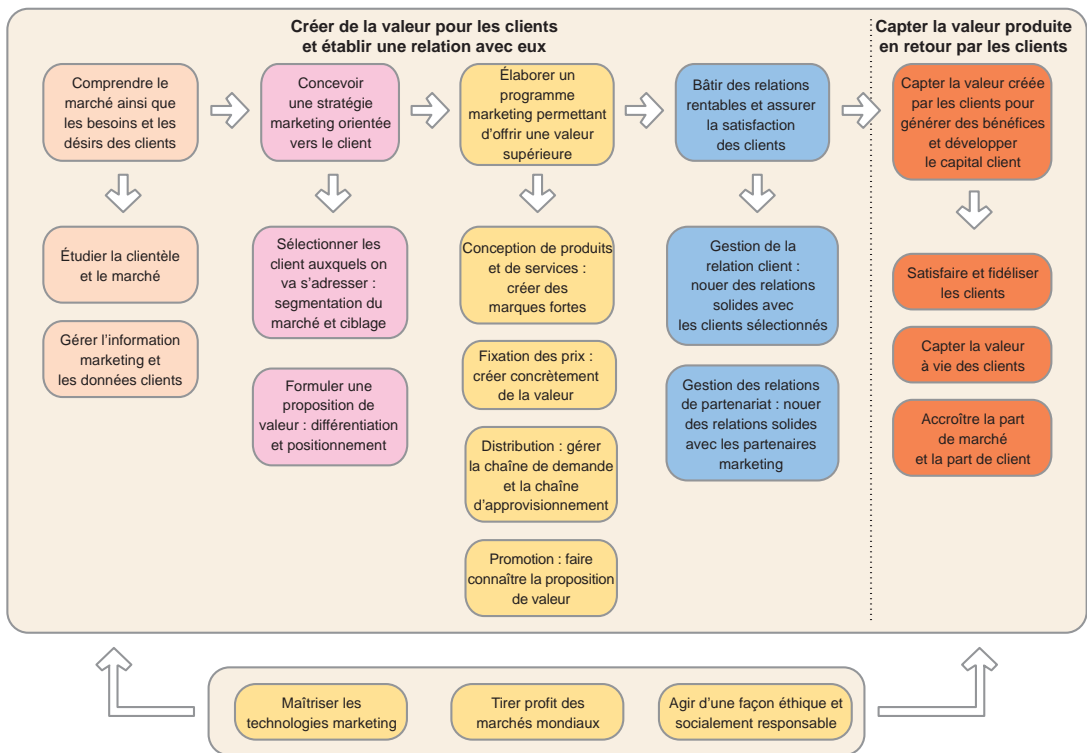


Figure 1.6 Modèle étendu de la démarche marketing

pour ce faire des offres adaptées et leur associe une forte identité de marque. Elle en fixe le prix, qui conditionne la création de valeur pour le client, et distribue ces offres pour les mettre à la disposition des consommateurs visés. L'entreprise engage enfin des actions de promotion afin de faire connaître sa proposition de valeur et de convaincre les clients de répondre favorablement aux offres soumises.

Établir des relations rentables et génératrices de valeur constitue sans doute l'étape la plus importante du processus marketing. D'un bout à l'autre dudit processus, les responsables marketing utilisent à cet effet l'arme de la GRC (gestion de la relation client). Mais l'entreprise ne saurait parvenir seule à satisfaire les besoins de sa clientèle. Il lui faut collaborer étroitement avec ses partenaires, en son sein comme à travers l'ensemble du système marketing.

Les quatre premières étapes de la démarche marketing créent de la valeur à destination des clients. Inversement, la dernière étape permet à l'entreprise de tirer bénéfice de son travail relationnel, en captant la valeur qu'ils produisent *en retour*. En créant de la valeur, l'entreprise s'assure de satisfaire au mieux ses clients, qui lui resteront fidèles et continueront d'acheter ses produits. Sur le long terme, il en résulte pour elle un accroissement du capital client.

Enfin, étant donné l'évolution actuelle du paysage marketing, les entreprises sont tenues d'intégrer trois facteurs complémentaires : elles doivent acquérir la maîtrise des technologies marketing, savoir profiter des opportunités offertes par la mondialisation, et prendre soin d'agir de façon éthique et socialement responsable.

La figure 1.6 dessine la feuille de route pour les chapitres à venir. Les chapitres 1 et 2 proposent une introduction au processus marketing, centrée sur les relations clients et la captation de la valeur produite. Les chapitres 3, 4 et 5 approfondissent la première étape du processus marketing – appréhender l'environnement marketing, gérer l'information marketing et comprendre le comportement des consommateurs. Au chapitre 6, nous examinons plus en détail deux décisions majeures en matière de stratégie : la sélection des clients (segmentation et ciblage) et l'élaboration d'une proposition de valeur (différenciation et positionnement). Les chapitres 7 à 14 étudient ensuite une à une les différentes variables du mix marketing. Tout au long de l'ouvrage, les différents chapitres prennent en compte les quatre phénomènes majeurs affectant le paysage marketing : les technologies numériques, l'impact de la crise économique, le marketing global, et l'éthique et la responsabilité sociale.

▶ RETOUR SUR LES CONCEPTS CLÉS

De nos jours, les entreprises qui réussissent – qu'elles soient grandes ou petites, commerciales ou à but non lucratif, nationales ou mondialisées – ont toutes quelque chose en commun : elles se concentrent en priorité sur le client et accordent une importance extrême au marketing, dont l'objectif consiste précisément à nouer et à entretenir des relations ren-

tables avec les clients. Le marketing vise à la fois à séduire de nouveaux acheteurs, par la promesse d'une valeur supérieure, mais aussi à conserver et à développer la clientèle existante en lui apportant toute la satisfaction nécessaire. Il opère au sein d'un environnement mondial particulièrement dynamique, capable du jour au lendemain de rendre une stratégie

obsolète. Pour espérer réussir, les entreprises doivent par conséquent situer le marché au cœur de leurs préoccupations.

1. Définir la notion de marketing et mettre en évidence les étapes successives du processus marketing.

Le marketing se définit comme le processus par lequel l'entreprise crée de la valeur pour ses clients et noue avec eux des relations durables afin de bénéficier en retour de la valeur qu'ils peuvent lui apporter.

La démarche marketing compte **cinq étapes**. Les quatre premières visent à **créer de la valeur**. Les responsables marketing ont d'abord besoin de comprendre le marché, ainsi que les besoins et les désirs de leurs clients. Ils doivent ensuite concevoir une **stratégie marketing** orientée vers le client, en vue d'attirer, de conserver et de développer leur clientèle. Dans un troisième temps, ils élaborent un **programme marketing** destiné à délivrer concrètement la valeur promise. On aboutit alors à la quatrième étape, qui consiste à **bâtir des relations rentables avec les clients** et à combler leurs désirs. Il ne reste plus dès lors à l'entreprise qu'à **capter la valeur produite** en retour par ces mêmes clients – c'est la dernière étape du processus.

2. Expliquer l'importance d'une bonne compréhension des clients et du marché, et identifier les cinq concepts fondamentaux associés.

En termes de marketing, les entreprises les plus performantes s'efforcent de saisir et de comprendre les besoins, les désirs et les demandes de leurs clients. Cette compréhension les aide à concevoir des offres satisfaisantes et à bâtir des relations profitables, permettant de capter la valeur à vie du client ainsi qu'une part accrue de ses achats. Sur le long terme, cela se traduit pour l'entreprise par une croissance significative du capital client.

Il existe en la matière cinq concepts fondamentaux : (1) **besoins, désirs et demandes**; (2) **offres commerciales** (produits, services et expériences); (3) **valeur et satisfaction**; (4) **échanges et relations**; (5) **marchés**. Les désirs sont la forme que prennent les besoins humains sous l'effet de la culture et de la personnalité de chacun. Soutenus par un pouvoir d'achat suffisant, ils se transforment en demandes. Les entreprises répondent aux besoins en formulant une proposition de valeur, un ensemble d'avantages qui promettent de combler les besoins des consom-

mateurs. La proposition de valeur se trouve concrétisée par l'offre commerciale, qui apporte au client la valeur et la satisfaction attendues, et permet d'instaurer avec lui une relation d'échange durable.

3. Déterminer les éléments clés d'une stratégie marketing orientée vers le client et souligner les orientations managériales susceptibles de guider la stratégie marketing.

Pour concevoir une stratégie marketing gagnante, l'entreprise doit d'abord décider **qui** elle envisage de servir. Elle divise pour cela le marché en plusieurs sous-ensembles (**segmentation**) et sélectionne ceux qu'elle souhaite viser (**ciblage**). Il lui faut ensuite définir **comment** elle se propose de servir les clients ciblés (comment elle entend **se différencier** et **se positionner** sur le marché).

L'entreprise peut adopter différentes optiques. L'**optique production** affirme que la tâche du management consiste à améliorer la productivité et à réduire les prix. L'**optique produit** part du principe que les consommateurs achèteront les produits offrant la meilleure qualité, les meilleures performances et les caractéristiques les plus innovantes. L'**optique vente** soutient que les consommateurs n'achèteront que si on engage un effort de promotion suffisant. L'**optique marketing** considère que l'accomplissement des objectifs de l'organisation dépend de sa connaissance des besoins et des désirs des marchés cibles, et de sa capacité à leur apporter davantage de satisfaction que la concurrence. Enfin, pour remplir ses objectifs tout en assumant ses responsabilités envers la société, l'**optique du marketing sociétal** soutient que l'entreprise doit à la fois satisfaire ses clients et se soucier du bien-être à long terme de la population.

4. Expliquer la gestion de la relation client et identifier les stratégies permettant à la fois de créer de la valeur à l'intention du client et d'en dégager en retour au profit de l'entreprise.

Dans son acception la plus large, la **gestion de la relation client** désigne le processus consistant à bâtir et à entretenir des relations rentables avec les clients, en leur apportant une valeur et une satisfaction accrues. L'objectif est de générer un **capital client** – défini comme la somme des valeurs à vie de l'ensemble des clients de l'entreprise – le plus élevé

possible. Pour établir une relation durable, **valeur** et **satisfaction** constituent deux éléments essentiels.

Les entreprises ne cherchent pas seulement à conquérir des clients rentables, mais aussi à nouer avec eux des relations permettant de les conserver et d'accroître leur « part de client ». Chaque type d'acheteur réclame une stratégie relationnelle différente. Et le but du responsable marketing consiste bien évidemment à nouer les **bonnes relations** avec les **bons clients**. En échange de la valeur créée à destination des clients ciblés, l'entreprise capte la valeur produite par les clients eux-mêmes, sous forme de bénéfices et de capital client.

Il est nécessaire pour les responsables marketing de travailler en étroite collaboration avec les partenaires internes et externes de l'entreprise. En complément d'une bonne gestion de la relation client, ils doivent donc aussi assurer une bonne **gestion des relations de partenariat**.

5. À l'heure du marketing relationnel, décrire les grandes tendances et les principales forces qui sont en train de transformer le paysage marketing.

À mesure que le temps passe, l'univers du marketing connaît des changements de plus en plus radicaux. L'évolution de l'informatique, des télécommunications et des moyens de transport a donné naissance à de nouveaux outils qui permettent de mieux connaître et cerner les clients, et de créer des produits et services adaptés à leurs besoins individuels.

Dans une économie mondialisée, de nombreux responsables marketing se trouvent aujourd'hui connectés à **l'échelle planétaire** avec l'ensemble de leurs clients et de leurs partenaires. Chaque entreprise ou presque, quelle que soit sa taille, subit d'une manière ou d'une autre la concurrence mondiale. En parallèle, les responsables marketing sont également amenés à réexaminer leurs responsabilités éthiques et sociales. On les incite sur ce plan à assumer plus ouvertement l'impact de leurs activités. Enfin, si le marketing était jusqu'à présent essentiellement appliqué au secteur commercial, il s'invite aussi depuis quelques années dans les stratégies de nombreuses organisations à but non lucratif – universités, hôpitaux, musées, théâtres ou organisations humanitaires.

Activités

Questions de réflexion et de mise en pratique

1. Faut-il toujours, en marketing, rechercher la plus grande satisfaction du client ? Pourquoi ?
2. En quoi peut-il y avoir contradiction entre la démarche d'innovation et la démarche marketing ? Comment éviter ce paradoxe ?
3. Dans le domaine de la banque, le fait de chercher les clients les plus rentables et de décourager ceux qui ne le sont pas est-il forcément compatible avec l'optique du marketing sociétal ? Pourquoi ? Comment gérer ce paradoxe ?
4. Dans quelle mesure un restaurant qui recrute ses clients dans une zone géographique proche peut-il être affecté par le phénomène de mondialisation ?
5. Quels apports peut avoir le concept de marketing à l'activité d'une organisation humanitaire qui collecte des fonds pour lutter contre le sida ?
6. Quelle est la proposition de valeur du magazine *Courrier international* ? Vous paraît-elle pertinente ? Pourquoi ?
7. Pourquoi est-il selon vous intéressant de solliciter les consommateurs pour créer ou voter sur le contenu d'une communication publicitaire ?
8. Pourquoi les entreprises d'agroalimentaire comme Kraft ont-elles lancé, à une époque, des « 100 Calories packs », contenant exactement 100 calories ?
9. Une entreprise a-t-elle toujours intérêt à lancer le produit ayant les meilleures performances technologiques ?
10. Dans quelle mesure peut-on dire aujourd'hui que la marque « appartient à ses consommateurs » ?
11. Un automobiliste, un citoyen et un contribuable ont-ils aujourd'hui en France les mêmes préfé-

- rences en termes de choix d'automobile ? Comment un groupe comme PSA peut-il gérer ces contradictions ?
12. Les clients fidèles à un opérateur de téléphonie mobile sont-ils nécessairement satisfaits ? Quelles sont les conséquences en termes de stratégie pour les opérateurs de téléphonie ?
 13. Que doit selon vous faire une entreprise face à une menace de boycott par une association de consommateurs ? Pourquoi ?

14. Comment une entreprise de grande consommation comme Danone peut-elle développer des relations avec ses clients alors qu'elle passe par des distributeurs pour vendre ses produits ?
15. Que peut-on répondre aux détracteurs du marketing qui disent que la démarche marketing rend les consommateurs malheureux en créant des besoins qu'ils ne peuvent pas assouvir ?

Étude de cas : le marketing sociétal de McDonald's en France

La chaîne de restauration rapide McDonald's est implantée en France depuis 1979, mais a connu des débuts laborieux. Pendant les années 1980 et 1990, le chiffre d'affaires a progressé, mais il a fallu attendre les années 2000 pour que la France devienne le deuxième marché et le deuxième contributeur au chiffre d'affaires du groupe. Dans les premières années, tout en appréciant le concept de la restauration rapide, les Français critiquent la qualité de l'alimentation et le manque de diversité.

En 1999, des agriculteurs menés par José Bové démantèlent un restaurant de la chaîne en construction, à Millau. Pour les activistes, il est urgent d'alerter sur les risques des OGM, de la mondialisation et de la malbouffe. McDonald's réagit en lançant une campagne de communication visant à expliquer la provenance des produits.

En 2004, c'est un film qui remettra la malbouffe américaine sur le devant de la scène. *Super Size Me* est un documentaire qui relate l'histoire d'un homme, Morgan Spurlock, qui a pris 11 kg après n'avoir mangé que les produits de la chaîne de restaurants pendant un mois. Le débat est relancé, l'opinion publique se retourne contre McDonald's France. Disney décide de rompre son contrat avec le groupe, ne voulant pas que ses produits soient associés à une mauvaise image. Les fameux Happy Meal, menus pour les enfants, ne pourront plus contenir de produits dérivés des dessins animés Disney.

La filiale française doit trouver une sortie de crise. Elle le fait en modifiant sa carte, mais également sur le terrain de la communication. Elle lance le menu salade en 2004 ; suivront les fruits frais, les eaux minérales, et l'affichage du nombre de calories par menu en 2006. Pour soutenir ses nouveaux produits,

le groupe mise sur la communication publicitaire, notamment en mettant en avant les aspects santé. Les investissements sur la santé vont jusqu'à représenter 25 à 30 % des investissements de communication, qui représentent eux-mêmes 4,5 % du chiffre d'affaires. McDonald's consacre donc, cette année-là, 37 millions d'euros pour communiquer uniquement sur la santé.

McDonald's cherche également à promouvoir la pratique du sport, notamment par les enfants. Au niveau mondial, l'entreprise est sponsor des Jeux olympiques et des Coupes d'Europe de football. Elle parraine à la télévision un programme court intitulé « C'est quoi ton sport ? », est partenaire du Kids Iron Tour (initiation des enfants au triathlon) et a mis en place le McDo Sports Tour, pour faire découvrir les sports olympiques aux enfants.

L'enseigne continue de se développer : en 2011, McDonald's compte 1 134 restaurants dont 276 franchisés, répartis dans 840 communes. Plus d'un million de consommateurs français par jour mangent dans un restaurant McDonald's, soit 450 millions de clients par an.

L'enseigne déploie des efforts particuliers pour faire « régionaliser » ses menus. Ainsi, en France, le Mc Deluxe est une exclusivité nationale. Cette volonté est également à l'origine de l'intégration de marques françaises à la gamme, comme Evian ou Danone, puis de l'utilisation accrue de labels et d'appellations françaises comme le Charolais et le Cantal, ou encore du renouveau de l'identité visuelle de tous les restaurants, pour permettre une meilleure intégration dans les paysages.

Malgré ces efforts, et une communication appréciée, McDonald's figurait en 2011, dans l'étude Capital-

BVA-Leo Burnett, à la douzième et avant-dernière place des marques préférées des Français dans le domaine de l'alimentation. Les marques françaises comme Evian et Danone sont en tête.

Sources : Jean Watin-Augouard, « La santé selon McDonald's, une idée d'avenir », *Revue des marques*, n° 63, juillet 2008 ; Jean-Pierre Petit, « McDonald's France : "Conduire une multinationale comme sa propre boîte" », *Grandes Ecoles Magazine*, n° 54, juin 2012 ; <http://www.mcdonalds.fr/entreprise/nutrition/nutrition-chez-mcdonalds>

Notes

1. Hélène Guillaume, « Le slogan le plus beau du monde », *Madame.lefigaro.fr*, 11 novembre 2011.
2. L'American Marketing Association propose cette définition : « Le marketing est l'ensemble des activités, des institutions et des processus qui consistent à créer, communiquer, délivrer et échanger des offres qui ont de la valeur pour les consommateurs, les clients, les partenaires, et la société au sens large » (voir <http://www.marketing-power.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx>).
3. Source : <http://www.e-cancer.fr/depistage/depistage-du-cancer-du-sein/octobre-rose-2012/le-dispositif-dinformation>
4. Voir l'article de référence de Theodore Levitt, « Marketing Myopia », *Harvard Business Review*, juillet-août 1960, p. 45-56.
5. Voir notamment Claire Roederer, *Marketing et consommation expérientiels*, EMS, 2012.
6. Source : « Le groupe Prisma Presse rachète le site MaTV-Pratique.com », *JournalduNet.com*, 17 janvier 2012.
7. Source : Régine Eveno, « Heineken fait le buzz avec sa campagne sur la consommation responsable », *E-marketing.fr*, 28 février 2012.
8. Voir par exemple Christian Homburg, Nicole Koschate et Wayne D. Hoyer, « Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay », *Journal of Marketing*, avril 2005, p. 84-96.
9. Voir Michael Haenlein et Andreas Kaplan, « Unprofitable Customers and Their Management », *Business Horizons*, janvier 2009, vol. 52, n° 1, p. 89-97.
10. Voir Renee Houston Zemansky et Jeff Weiner, « Just Hang On to What You Got », *Selling Power*, mars 2002, p. 60-64 ; Mark R. Okrant, « How to Convert '3's and '4's into '5's », *Marketing News*, 14 octobre 2002, p. 14-17 ; Andrew Grossman, « When Bigger Isn't Better », *Catalog Age*, février 2005, p. 0-1 ; Pierre Volle, *Stratégie clients*, Pearson, 2012.
11. Voir par exemple Fanny Reniou et Emmanuelle Le Nagard, « Why Do People Engage in Participative Marketing Operations? An Exploratory Study », Actes de la conférence de l'EMAC, Brighton, 2000.
12. Source : « INTERSPORT gère son stock au plus près », *Enjeux-Les Echos*, février 2007.
13. Pour une étude plus approfondie de cette question, voir Fred Reichheld et Christine Detrick, « Loyalty: A Prescription for Cutting Costs », *Marketing Management*, septembre-octobre 2003, p. 24-25 ; Jacquelyn S. Thomas, Robert C. Blattberg et Edward J. Fox, « Recapturing Lost Customers », *Journal of Marketing Research*, février 2004, p. 31-45.
14. Voir Roland T. Rust, Katherine N. Lemon et Valerie A. Zeithaml, « Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy », *Journal of Marketing*, janvier 2004, p. 109-127 ; *id.*, « Customer-Centered Brand Management », *Harvard Business Review*, septembre 2004, p. 110.
15. Roland T. Rust, Katherine N. Lemon et Das Narayandas, *Customer Equity Management*, Prentice Hall, 2005.
16. « 2,3 milliards d'internautes dans le monde », *LeMonde.fr*, 11 octobre 2012.
17. Source : FEVAD.