



HAL
open science

La stratégie marketing

Marie-Laure Mourre

► **To cite this version:**

Marie-Laure Mourre. La stratégie marketing. Marketing, Collection Openbook, Dunod, 2021. hal-03696167

HAL Id: hal-03696167

<https://hal.science/hal-03696167>

Submitted on 10 Oct 2022

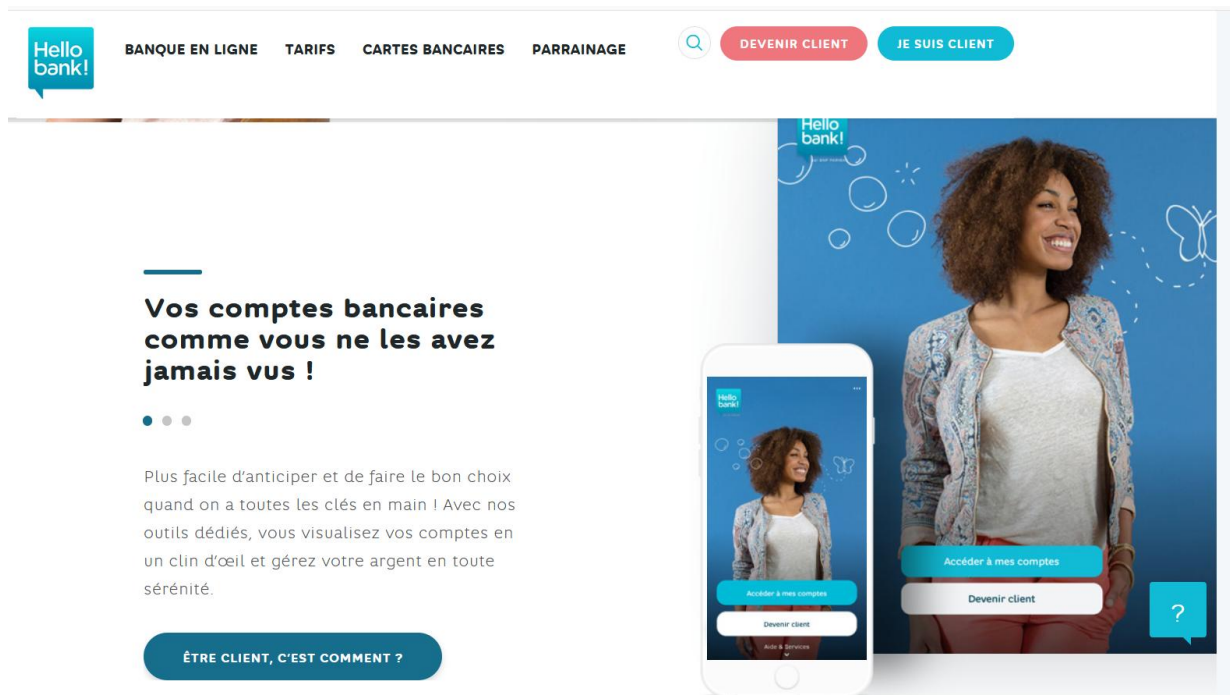
HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Chapitre 3

La stratégie marketing

Auteur : Marie-Laure Mourre



Hello bank ! a été lancée par BNP Parisbas en France en juin 2013 après avoir été inaugurée en Belgique et en Allemagne quelques semaines plus tôt. Hello bank ! se présente comme la première banque en ligne mobile européenne, c'est-à-dire accessible depuis un terminal mobile. La **segmentation** de la clientèle de particuliers du secteur bancaire est traditionnellement réalisée à l'aide de critères tels que la nature des besoins (crédit, épargne, gestion de compte courant), les capacités financières (niveau de revenus, patrimoine) et le niveau d'activité (utilisation faible ou élevée des services bancaires). L'originalité de Hello bank ! est d'avoir opéré une segmentation comportementale en accordant un poids prépondérant au type d'interaction entre le client et sa banque. Par exemple, certains clients privilégient le contact réel avec un conseiller en agence, quand d'autres préfèrent gérer leur compte depuis un ordinateur à leur domicile. Hello Bank ! **cible** une clientèle connectée en permanence via un smartphone ou une tablette. « Les applis ont été conçues pour mobile, c'est à dire qu'elles ont été pensées en fonction des usages des mobinautes puis déployées avec la même logique sur tablette et Internet. C'est l'expérience utilisateur qui a été au centre de tous nos choix » souligne-t-on chez Hello bank ! La communication de la marque met en avant un **positionnement** axé sur la rapidité et la simplicité d'utilisation, tout en s'appuyant sur la crédibilité du groupe BNP Paribas dont elle est issue. D'après le site presse-citron.net, « en quelques années, Hello bank! est devenu un acteur incontournable sur le marché de la banque en ligne avec plus d'un demi million de clients dans l'Hexagone et 506 000 en Belgique. Début 2020, elle a toutefois annoncé une refonte complète de sa **gamme** de cartes bancaires pour mieux répondre à l'essor des néo-banques. Son offre unique a ainsi laissé place à deux

nouvelles offres – dont l'une est gratuite et sans condition de revenus. Avec cette stratégie ambitieuse, Hello bank! espère séduire un public plus large et plus avide de souscrire à des services financiers dématérialisés. Avec Hello One et Hello Prime, la banque en ligne souhaite se repositionner face à ses deux concurrents ING et Boursorama Banque (qui sont toutefois bien plus anciens sur le marché) pour atteindre le million de clients fin 2022 ».

Générer titres de niveau 1

Objectifs

- Comprendre la démarche de construction d'une stratégie marketing.
- Maîtriser les principes de la segmentation.
- Savoir établir un ciblage efficace.
- Être capable de positionner une offre.
- Saisir le rôle directeur du ciblage et du positionnement dans le développement du plan marketing opérationnel.

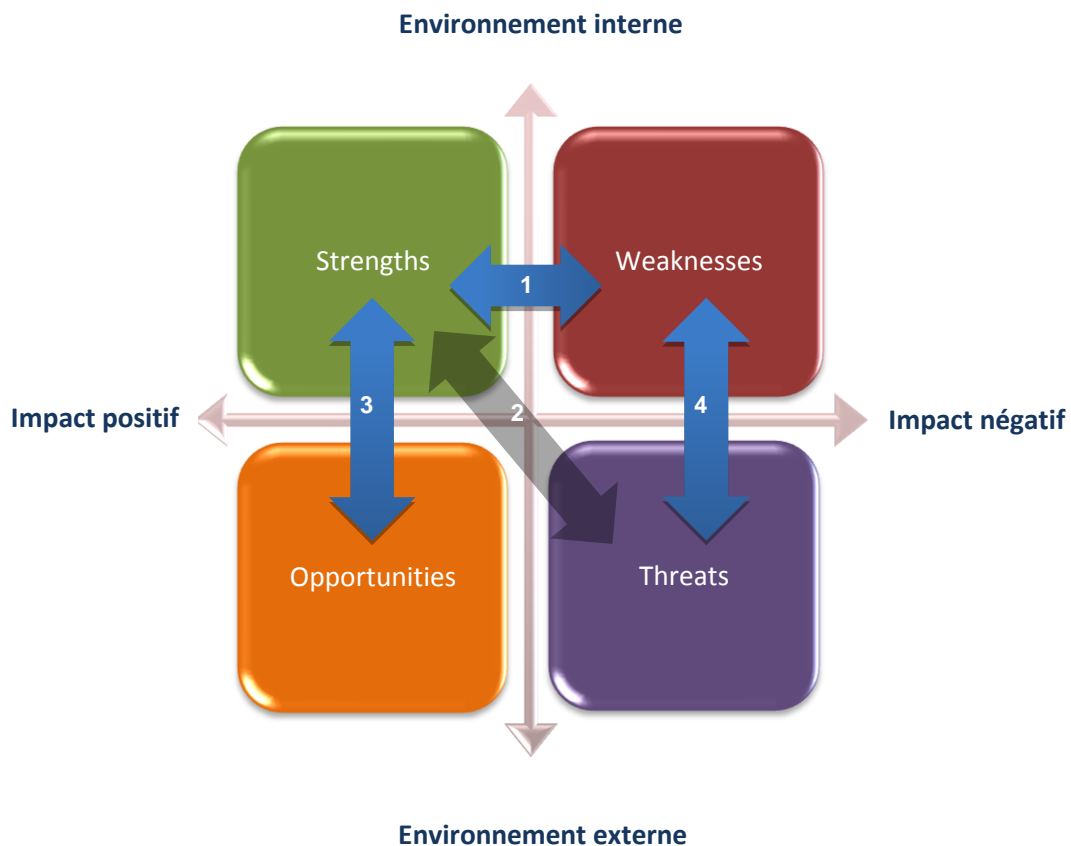
1. La mise au point d'une stratégie marketing

Un prérequis : l'analyse des environnements externe et interne

La construction d'une stratégie marketing consiste à identifier les consommateurs auxquels l'entité (entreprise, marque ou produit) va s'adresser en priorité et à définir l'offre qui est susceptible de les satisfaire au mieux. Afin de procéder aux bons choix stratégiques, il est nécessaire d'analyser la situation dans laquelle se trouve la marque/le produit auquel on s'intéresse. Cela comprend aussi bien l'environnement dans lequel évolue la marque/le produit que ses caractéristiques propres et ses performances.

La matrice SWOT

La matrice SWOT est un outil d'analyse utilisé couramment. Elle permet de classer les informations en deux catégories et selon deux sortes d'impact. Elle présente les informations importantes concernant d'une part, l'environnement interne selon qu'il s'agit de forces (*Strengths*) ou de faiblesses (*Weaknesses*) et, d'autre part, l'environnement externe selon qu'il s'agit d'opportunités (*Opportunities*) ou de menaces (*Threats*). Cette matrice permet de lister et de classer les données en vue de dresser un bilan de la situation. C'est donc un préalable à une synthèse diagnostique.



► Figure 3.1 La matrice SWOT

Synthèse et diagnostic

Afin de faire émerger ce diagnostic, il est possible, par exemple, de mettre en regard les différents quadrants de la matrice en se posant les questions

suivantes :

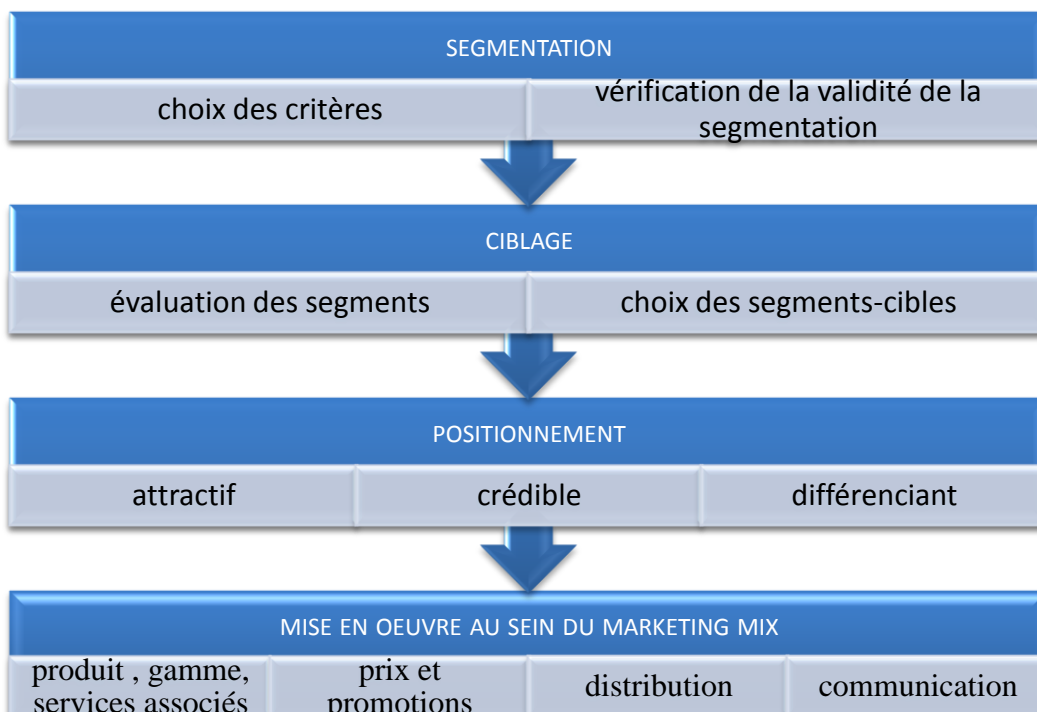
1. Dans quelle mesure les forces permettent-elles de compenser les faiblesses ?
2. Les forces identifiées permettent-elles d'envisager sereinement les menaces ?
3. Les forces permettent-elles de bénéficier des opportunités qui se présentent sur le marché ?
4. Dans quelle mesure les faiblesses exposent-elles aux menaces de l'environnement externe ?

La démarche STP (Segmentation – Targeting – Positioning)

Ce diagnostic se poursuit par une réflexion sur les modifications stratégiques qui doivent être menées pour assurer pérennité et prospérité à l'entité concernée. Ces modifications portent sur trois éléments fondamentaux qui à leur tour guideront les actions opérationnelles à réaliser :

1. Réduire la complexité et la diversité des profils de consommateurs en identifiant des sous-groupes présentant des caractéristiques communes : c'est l'étape de **segmentation** ;
2. Évaluer chacun de ces segments et décider de se spécialiser sur un ou plusieurs d'entre eux : on parle alors de **ciblage** ;
3. Définir précisément l'offre par rapport à cette cible et par rapport à la concurrence de manière à ce qu'elle soit la plus pertinente possible : on parle de **positionnement**.

Cette démarche en trois temps – segmentation, ciblage, positionnement (ou STP dérivé de l'anglais *Segmentation, Targeting, Positioning*) – permet d'établir des orientations claires qui devront se refléter ensuite dans toutes les actions concrètes du plan marketing au niveau opérationnel. La stratégie marketing est donc un guide qui doit servir à l'élaboration du marketing-mix.



► Figure 3.2 La démarche STP et le marketing mix

2. La segmentation

Segmenter les marchés : objectifs et intérêts

Un des principes sous-tendant le marketing est que l'étude des comportements des consommateurs permet d'identifier les opportunités d'amélioration de l'offre ou de création de produits et de services nouveaux. Cependant, face à la diversité des comportements individuels et à la capacité technologique à collecter des données toujours plus nombreuses, il est illusoire de penser pouvoir exploiter ces connaissances sans procéder à un travail de « simplification » de la réalité. L'objectif de la segmentation est justement de parvenir à former des groupes de consommateurs présentant des points communs et dont les comportements sont proches. De cette manière, on réduit la complexité de sorte qu'elle devienne exploitable et qu'elle permette d'élaborer la stratégie marketing et les plans qui en découlent.

La segmentation est un exercice d'autant plus utile que le marché est mature. En effet, sur un marché émergent où l'offre est restreinte et la demande en forte croissance, l'avantage proposé par l'innovation suffit à satisfaire les consommateurs sans qu'il soit nécessaire de les différencier. Progressivement, avec l'arrivée de nouveaux concurrents, il faut affiner sa proposition : l'étude des différents profils de consommateurs peut permettre de déterminer quels éléments peuvent se transformer en avantage concurrentiel.

Par ailleurs, sur certains marchés la demande est très homogène : la segmentation est plus difficile à réaliser puisque les consommateurs partagent des besoins et des attentes communs et qu'ils se différencient très peu. Néanmoins, même dans ce cas, la segmentation reste un moyen de se démarquer de la concurrence en identifiant une proposition-produit spécifique particulièrement séduisante pour un segment de consommateurs.

La segmentation va de pair avec une fragmentation de l'offre. En effet, en optant pour une stratégie de marketing différencié (voir paragraphe 4.2), on propose des produits différents visant différents segments de clientèle. Une telle démarche a un coût et peut impacter l'organisation industrielle et la politique de prix.

EN PRATIQUE

Le comportement client, une donnée clé pour segmenter les assurances

Bracelets, balances, ceintures, caméras : les objets connectés ont envahi notre quotidien et permettent aux acteurs de récolter et mutualiser un volume croissant de données. Une mine d'or pour les assureurs, qui ont ainsi la possibilité de suivre l'évolution du risque d'un individu en temps réel.

Les compagnies d'assurances s'orientent ainsi vers une stratégie d'hypersegmentation, proposant des offres sur mesure et adaptées à chaque individu. Avec l'explosion du *big data* et du *smart data*, elles ont accès à une large variété de données comportementales, leur permettant ainsi d'affiner à l'extrême leurs critères de segmentation. Le schéma tend à favoriser le développement d'offres de prévention et pourra aller

jusqu'à la proposition de services à l'usage, d'offres assurantielles sur mesure et évolutives. La vie du produit assurantiel dépendra pleinement des usages du consommateur et favorisera ainsi l'hyperpersonnalisation du service.

Avec l'émergence du marketing prédictif, il est aujourd'hui possible pour un assureur d'établir des profils types en évaluant le risque que représente le client et en anticipant ses moments de vie. Cette méthode innovante, basée sur la prédiction d'un comportement, permet ainsi aux assureurs de pousser des offres de plus en plus pertinentes au moment opportun et au tarif



EUGÉNIE FAU

adapté. Ces nouvelles formes de segmentation laissent présager dans un avenir proche, la définition de profils clients de plus en plus précis et qualitatifs. Les progrès en intelligence artificielle empathique pourraient en outre élargir le profil avec des données d'ordre émotionnel. Le profil cible d'un consommateur serait alors affiné de façon considérable, permettant ainsi aux assureurs de proposer une expérience vraiment unique et singulière.

Eugénie Fau, consultante pour le Groupe Square

PAGES COORDONNÉES PAR SYLVIE GUYONNY

DU 23 AU 29 JANVIER 2020 / L'AGEFI HEBDO 11

Segmentation de la demande et segmentation de l'offre

La notion de segmentation porte tout d'abord sur la demande : il s'agit de partitionner les consommateurs (segmentation en B-to-C) ou les entreprises clientes (segmentation en B-to-B) en fonction de critères qui vont permettre de les départager et de former des groupes homogènes ou segments. Selon les objectifs d'analyse assignés, la segmentation portera, soit sur l'ensemble des consommateurs d'une catégorie de produit, soit uniquement sur les clients d'une marque ou d'un produit donné.

Par extension, la notion de segmentation s'est étendue à l'offre. Dans ce cas, ce sont les produits ou services qui sont regroupés en fonction de leurs points communs. En effet, dans l'idéal, à un segment de consommateurs devrait correspondre un segment de produits spécifiques. Néanmoins, dans la pratique, ce n'est pas toujours le cas. De plus, en fonction des critères retenus pour chaque type de segmentation, il n'y a pas toujours de recoupement entre la demande et l'offre.

Du point de vue de l'élaboration de la stratégie marketing, c'est la segmentation consommateurs qui guide la réflexion, la segmentation produits n'étant qu'un outil d'analyse. Enfin, il n'est pas rare que les entreprises utilisent plusieurs types de segmentation de manière simultanée en fonction des problèmes à résoudre. Il n'existe donc pas une segmentation unique pertinente. Il est alors important de maîtriser les différents critères et méthodes de segmentation afin d'en faire un véritable instrument de pilotage.

Segment	Dénomination	Dimensions	Type d'utilisation	Modèle	
B0	Micro Urbaine	<3,1m	Zone urbaine – courte distance	Smart Fortwo	
A	Urbaine	3,1m – 3,6m	Zone urbaine – courte et moyenne distance	Twingo – Fiat 500	
B	Citadine polyvalente	3,6m – 4,1m	Multi utilisations	Clio – C3	
B+	Citadine monospace	3,6m – 4,1m	Multi utilisations	C3 picasso	
C	Compactes	4,1m – 4,5m	Familiale – Longues distances	Audi A3 – Renault Mégane	
D	Berlines	4,5m – 4,8m	Familiale confortable – longue distance	Volvo V60	
E	Grandes routières	4,9m – 5m	Familiale confortable – longue distance	Volvo S90	
F	Berlines de luxe	5m ou plus	Voiture luxueuse	Audi A7	
SUV – Crossover	Véhicule utilitaire sportif	4,1m – 5m	Familiale confortable – longue distance – parfois 4*4	Tucson – Range Rover	

Source : <https://www.transportshaker-wavestone.com/>

Segmenter la demande en B-to-C (*Business to consumer*)

L'étude du consommateur permet d'identifier de nombreuses variables qui interviennent dans le processus d'achat et de consommation. Parmi elles, les variables individuelles peuvent être utilisées pour former des segments de consommateurs

Critères sociodémographiques

Les critères sociodémographiques sont les premiers à avoir été utilisés car leur collecte est relativement simple et, car, pendant longtemps, ils ont permis de réaliser des segmentations pertinentes. On regroupe sous cette catégorie trois types de données :

- **Les données démographiques** : Sexe, âge, situation familiale, profession, revenus, niveau d'éducation permettent de distinguer des sous-groupes de consommateurs aux attentes différentes dans de nombreux secteurs (banque, presse et media, tourisme...);
- **Les données géographiques** : Pays habité, région, type d'habitat, type de logement sont des critères déterminants pour plusieurs catégories de produits comme l'alimentaire ou les biens d'équipement (chauffage, climatisation, piscine...) qui restent très marqués par les différences géographiques pour des raisons culturelles ou climatiques ;
- **Les données physiques** : Des critères physiques peuvent être retenus pour segmenter la population dans certaines catégories de produits : nature de la peau et des cheveux (cosmétiques), taille et poids (vêtements, médicaments) entre autres.

Critères comportementaux

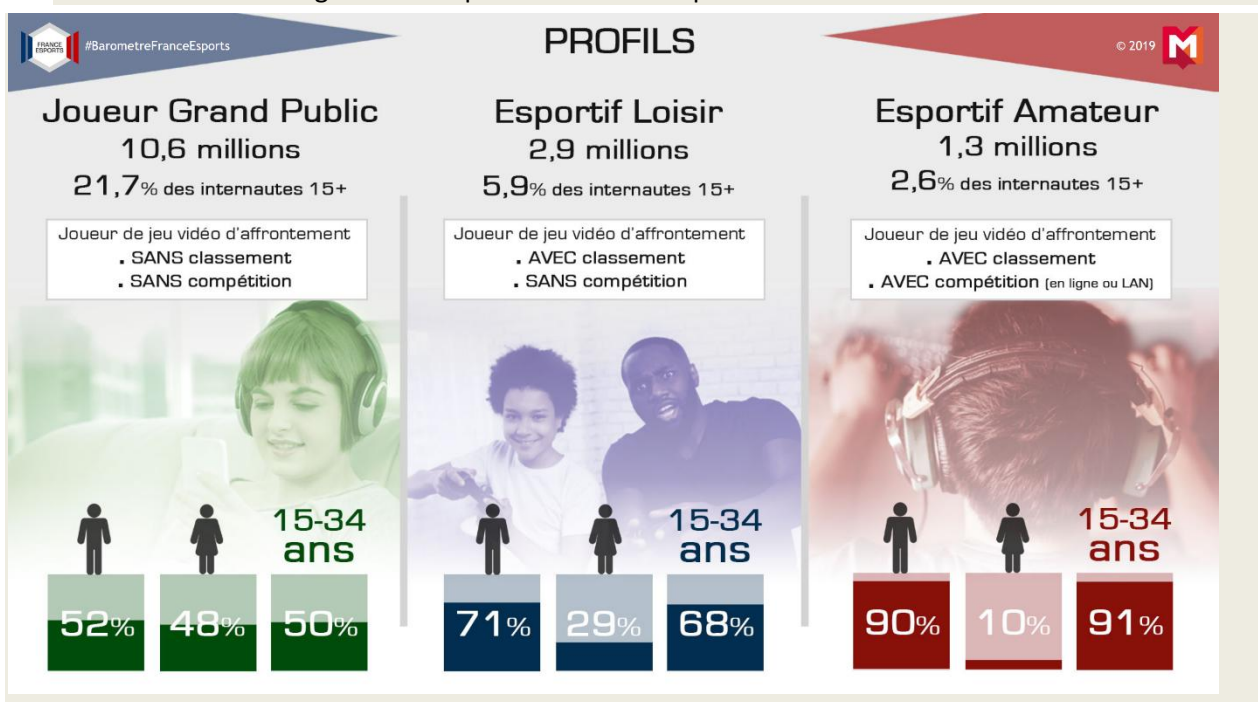
Les critères comportementaux désignent les variables relatives au comportement de consommation des individus.

EN PRATIQUE

Segmentation des joueurs de jeux vidéo en France

Une étude de segmentation a été menée en 2019 par l'association France Esports, accompagnée de Médiamétrie, pour identifier et mieux connaître les comportements des joueurs et spectateurs français d'esport. Les données récoltées ont fait émerger trois grandes catégories de joueurs selon leur modalité de pratique du jeu vidéo d'affrontement :

- **Les « Joueurs Grand Public »** déclarent jouer à des jeux vidéo permettant d'affronter d'autres joueurs, **sans classement**, et **sans inscription à des compétitions organisées**. Cette première catégorie (21,7% de la population interrogée) constitue par extrapolation **10,6 millions de personnes** en France. Ce groupe est presque équilibré sur la proportion d'hommes (52%) et de femmes (48%), et est composé à moitié d'individus âgés de 15 à 34 ans (50%). Enfin, 34% d'entre eux sont issus de catégories socio-professionnelles supérieures.
- **Les « Esportifs Loisir »** déclarent jouer à des jeux vidéo permettant d'affronter d'autres joueurs, **participent à des parties classées (ranked et ladders)**, mais **sans inscription à des compétitions organisées**. Cette seconde catégorie (5,9%) constitue par extrapolation **2,9 millions de personnes** en France. Elle est composée au deux-tiers d'hommes (71%) et d'individus âgés de 15 à 34 ans (68%). Enfin, 27% d'entre eux sont issus de catégories socio-professionnelles supérieures.
- **Les « Esportifs Amateurs »** déclarent jouer à des jeux vidéo permettant d'affronter d'autres joueurs, dont la quasi-totalité **participe à des parties classées (ranked et ladders)**, et **se sont déjà inscrits à des compétitions organisées (en ligne ou en LAN)**. Cette dernière catégorie (2,6%) constitue par extrapolation **1,3 millions de personnes** en France. Elle est quasi-exclusivement composée d'hommes (90%) âgés de 15 à 34 ans (91%). Enfin, une majorité, 54%, sont issus de catégories socio-professionnelles supérieures.



Les genres vidéoludiques et sportifs les plus joués et le temps accordé à la pratique diffèrent très largement entre les trois populations identifiées :

Les « **Joueurs Grand Public** » déclarent privilégier dans l'ordre :

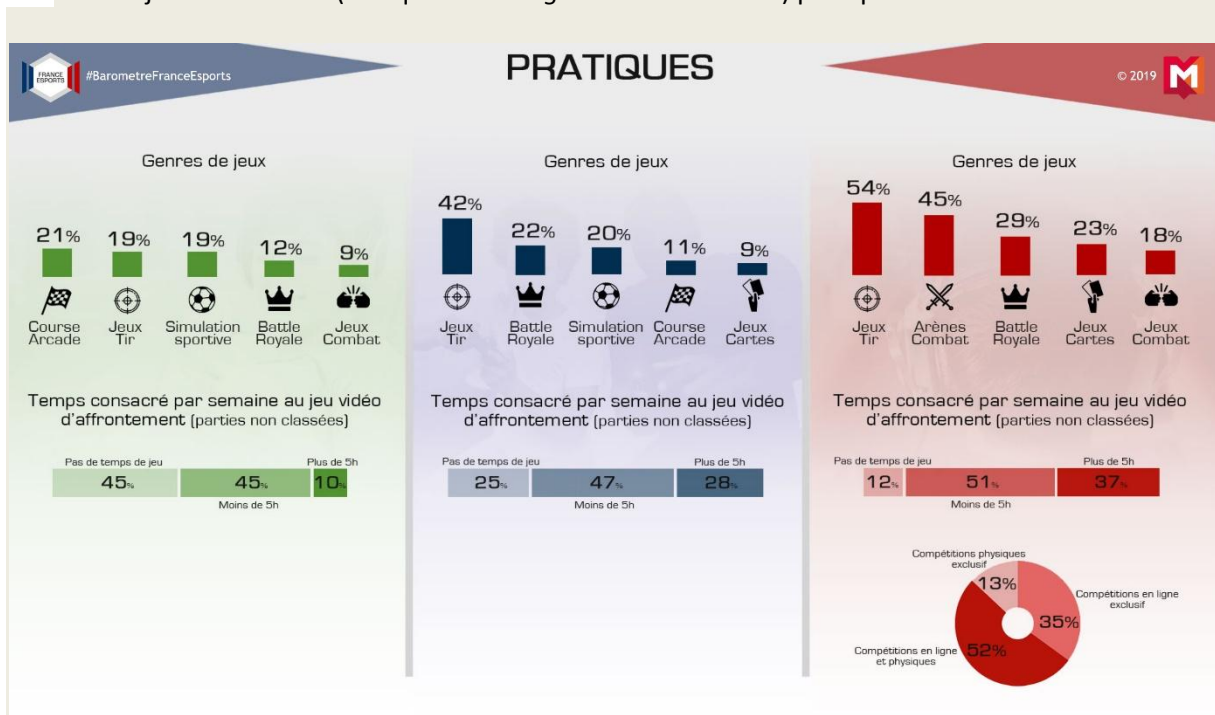
1. les jeux d'arcade de course (tels que *Trackmania* ou *Mario Kart*) pour 21%,
2. les jeux de tir (tels que *Splatoon* ou *Overwatch*) pour 19%,
3. les jeux de simulations sportives (tels que *FIFA* ou *NBA2K*) pour 19%,
4. les jeux de Battle Royale (tels que *Fortnite* ou *Apex Legends*) pour 12%,
5. les jeux de combat (tels que *Smash Bros Ultimate* ou *Dragon Ball FighterZ*) pour 9%.

Les « **Esportifs Loisir** » déclarent privilégier dans l'ordre :

1. les jeux de tir (tels que *Counter-Strike* ou *Call of Duty*) pour 42%,
2. les jeux de Battle Royale (tels que *Fortnite* ou *PUBG*) pour 22%,
3. les jeux de simulations sportives (tels que *FIFA* ou *PES*) pour 20%,
4. les jeux d'arcade sportive (tels que *Trackmania* ou *Rocket League*) pour 11%,
5. les jeux de cartes (tels que *Hearthstone* ou *MTG Arena*) pour 9%.

Les « **Esportifs Amateurs** » déclarent privilégier dans l'ordre :

1. les jeux de tir (tels que *Counter-Strike* ou *Call of Duty*) pour 54%,
2. les jeux en arènes de bataille (tels que *League of Legends* ou *DotA2*) pour 45%,
3. les jeux de Battle Royale (tels que *Fortnite* ou *PUBG*) pour 29%,
4. les jeux de cartes (tels que *Hearthstone* ou *MTG Arena*) pour 23%,
5. les jeux de combat (tels que *Street Fighter V* ou *Tekken 7*) pour 18%.



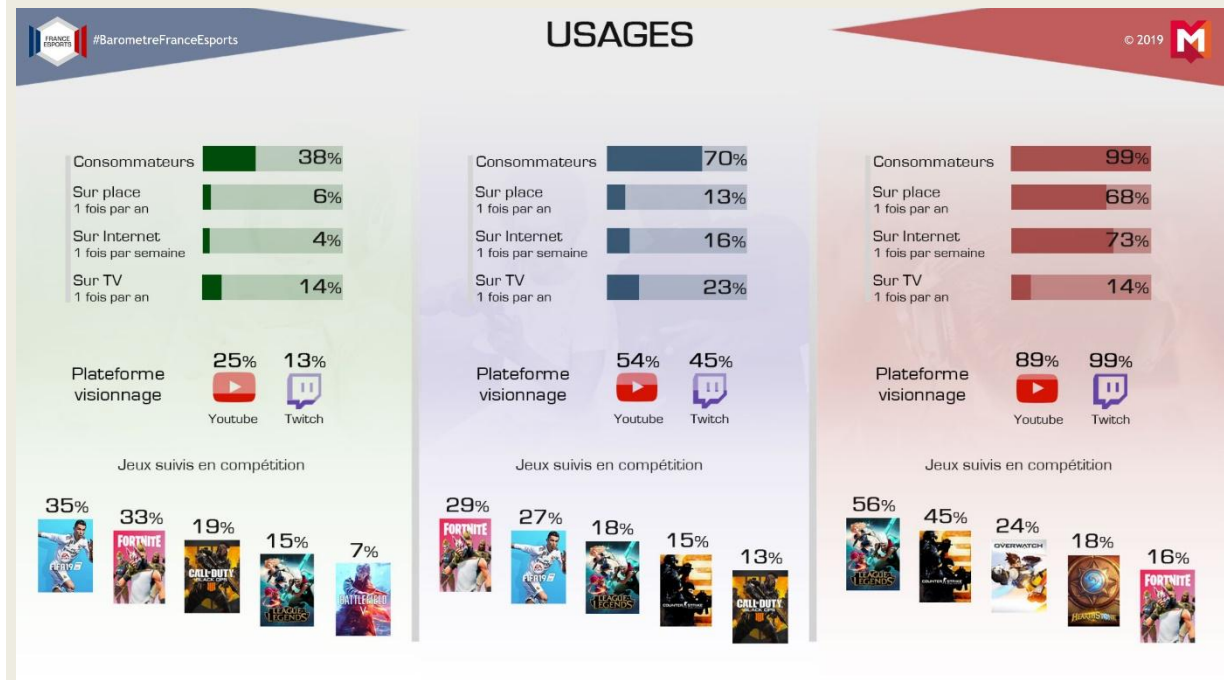
Les usages de cette consommation diffèrent là encore drastiquement selon les trois populations de joueurs, et l'engagement de ces dernières varie également très nettement.

Seuls 38% des « **Joueurs Grand Public** » sont des consommateurs d'esport. Peu engagés, seuls 6% se sont rendus physiquement à un événement au cours des douze derniers mois et 4% ont regardé une compétition sur Internet lors des sept derniers jours. Seule la télévision semble être un médium (relativement) utilisé par 14% de ce groupe.

En ce qui concerne les « **Esportifs Loisir** », plus des deux-tiers (70%) sont des consommateurs. Bien plus engagés, ils sont 13% à s'être rendus à un événement sur place l'année précédente, 16% à avoir regardé des compétitions sur Internet au cours des sept derniers jours, près d'un quart (23%) à privilégier la télévision pour suivre des compétitions.

Enfin, les « **Esportifs Amateurs** » se révèle être la catégorie la plus radicalement engagée puisque la quasi-totalité des répondants (99%) visionne des compétitions de jeux vidéo. Plus des deux-tiers (68%)

se sont rendus à un événement physique l'année précédente et 73% déclarent avoir regardé des compétitions sur Internet au cours des sept derniers jours. Par contre, la télévision se révèle être particulièrement ignorée par ce groupe, puisque seuls 14% déclarent avoir utilisé ce médium pour suivre des compétitions au cours des douze derniers mois. Sur Internet, la plateforme Twitch est plébiscitée par la quasi-totalité de la population (99%), devant YouTube, bien que tout de même utilisé par 89% des répondants.



Avec l'aimable autorisation de France Esports

Source : <https://www.france-esports.org/barometre-france-esports-resultats-de-ledition-2019/>

Quel type de segmentation utiliser ?

La segmentation présentée ci-dessus repose sur des critères comportementaux : la pratique (temps consacré par semaine à la pratique des jeux) et le type d'usage (jeux suivis...). D'autres données (démographiques notamment) sont collectées pour dresser un portrait type des segments.

En général, plusieurs critères comportementaux sont fréquemment utilisés :

- **le niveau d'utilisation** : par exemple, il peut s'agir de différencier les petits, moyens et gros utilisateurs d'une catégorie de produits (segmentation PMG). Dans une perspective de marketing relationnel, il sera possible de différencier les consommateurs selon leur niveau de fidélité (prospects, nouveaux clients, clients répétitifs, anciens clients), la fréquence et la récence de leurs achats et le montant des dépenses (segmentation RFM) ;
- **le moment et le mode de consommation** : par exemple, la façon de consommer du fromage en Europe peut se décrire en fonction de son moment de consommation (au petit-déjeuner en Allemagne et aux Pays-Bas, en fin de repas en France, en apéritif en Espagne) et de son mode de consommation (comme ingrédient de préparation de plat en Royaume-Uni, en tranches fines en Allemagne) ;
- **le rôle dans le processus d'achat** : il est souvent utile de distinguer l'acheteur, l'utilisateur et le prescripteur qui ne se confondent pas systématiquement. Par exemple, des parents pourront acheter une raquette de tennis à leur fils de 10 ans sur les conseils de son professeur de tennis ;

- **le prix que le consommateur est prêt à payer** : ce prix psychologique, correspond au rapport qualité-prix acceptable que consentirait à payer l'individu.

Critères psychologiques ou psycho-graphiques

Pour certaines catégories de produits, les critères de segmentation précédents s'avèrent peu performants. Par exemple, le choix d'un parfum est plus dicté par l'adhésion d'un individu à l'univers que propose la marque qu'à des critères démographiques. Ainsi, des caractéristiques individuelles relatives aux valeurs, à la personnalité, au style de vie peuvent rendre compte plus efficacement de certains comportements :

- **la personnalité** : cette notion complexe, abordée par différents courants de pensée en psychanalyse, psychologie cognitive ou sociale, désigne les réponses comportementales stables d'un individu dans son environnement. De nombreux tests et typologies associées existent. Le modèle des Big Five (ou OCEAN) permet de définir la personnalité selon 5 facteurs : l'extraversion, la méticulosité, l'équilibre émotionnel, la conscience des autres et la curiosité intellectuelle ;
- **les valeurs** : sont des croyances durables selon laquelle certains modes de comportements ou buts de l'existence sont personnellement ou socialement préférables à d'autres (Rokeach, 1973). Même si elles sont universelles, leur importance relative varie d'un individu et d'une culture à l'autre. En marketing, on a souvent recours aux 10 domaines motivationnels identifiés par Swchartz (1991), tel que évoqués dans le chapitre 1 ;
- **les styles de vie** : il s'agit du mode de vie caractérisé par la manière dont les individus occupent leur temps, ce qu'ils considèrent comme important et ce qu'ils pensent d'eux-mêmes et du monde qui les entoure (Plummer, 1974). Wind et Green (1974) considèrent que les modes de vies sont le résultat de l'interaction entre les valeurs et les traits de personnalité avec d'une part, les activités, les intérêts et les attitudes et, d'autre part, les comportements de consommation. Différents outils existent pour déterminer les styles de vie tels que les enquêtes de type AIO qui permettent de mesurer les attitudes, intérêts et opinions des individus.

FOCUS

Segmenter la demande en B-to-B (*Business to business*)

La segmentation des marchés professionnels suit la même logique que celle des particuliers : trouver des critères permettant de regrouper les entreprises en segments aux comportements homogènes. Cependant, les preneurs de décision sont rarement les destinataires et utilisateurs du produit ou service acheté par l'entreprise. Il convient donc de comprendre les modes de fonctionnement des entreprises et de disposer de données sur leurs caractéristiques. Les critères utiles peuvent être :

- **le secteur d'activité** : il s'agit de déterminer le périmètre d'activité des entreprises acheteuses. En France, on pourra s'aider de la Nomenclature d'activité française (codes NAF).
- **la taille de l'entreprise** : elle peut avoir un fort impact sur le potentiel de commandes et les perspectives de renouvellement de commandes ; il est donc utile d'opérer une distinction entre les petits, moyens et gros clients ;
- **les performances économiques** : les résultats financiers et les taux de croissance permettent de distinguer les entreprises saines des structures plus fragiles ;

- **la localisation** : pour les biens physiques, elle a un impact sur les coûts et les délais de transport. Pour les services, elle pourra impacter la rapidité d'intervention. On peut aussi identifier les clients selon qu'ils se trouvent sur des zones bien ou mal couvertes par l'entreprise ;
- **les processus de décisions** : il s'agit de déterminer qui prend les décisions en termes d'achat, si ces décisions sont centralisées ou décentralisées, si la procédure est complexe ou simple ;
- **les critères de choix des fournisseurs** : on peut différencier les entreprises qui utilisent surtout des critères fonctionnels (configuration technique, qualité, délais...) et celles qui privilégient les critères financiers (respects des budgets, optimisation des coûts) ;
- **le niveau de fidélité** : on distingue les clients fidélisés, les clients perdus, les nouveaux clients, les prospects prioritaires, les prospects secondaires.

Les conditions d'une bonne segmentation

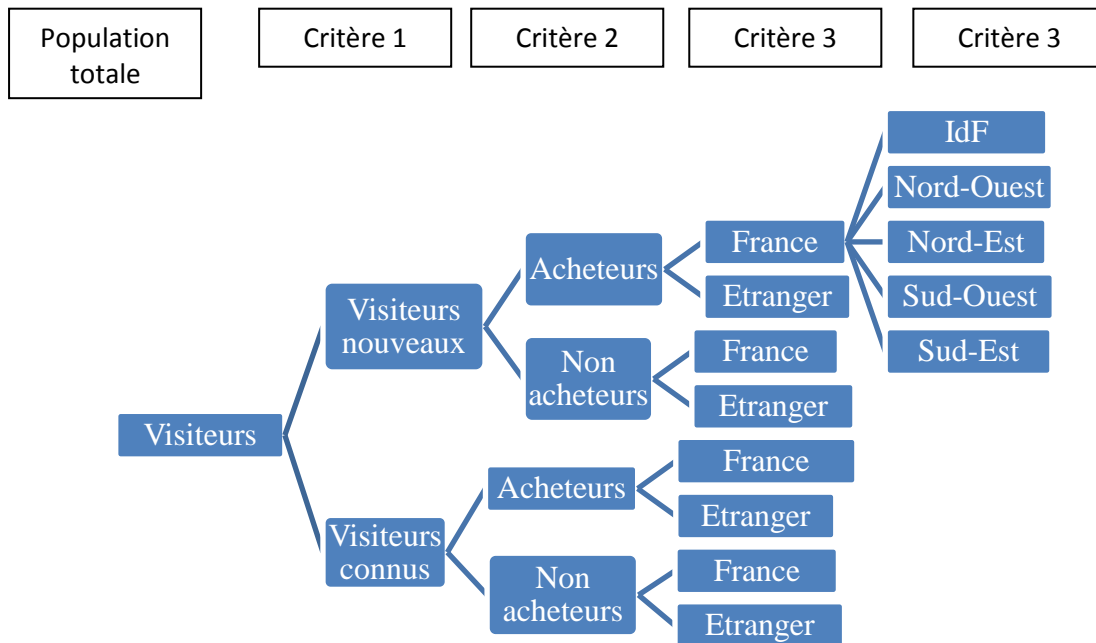
Pour qu'une segmentation soit de qualité, les segments doivent être :

- **différenciables** : les segments doivent être distincts les uns des autres et exclusifs (un individu ne peut appartenir qu'à un seul segment) et réagir différemment aux actions marketing ;
- **mesurables** : il faut pouvoir quantifier le nombre d'individus appartenant à chaque segment et obtenir des données quantitatives et/ou qualitatives les concernant ;
- **accessibles** : il doit être possible de toucher les membres d'un segment grâce à des moyens qui lui sont spécifiques : points de vente fréquentés, médias utilisés ou coordonnées ;
- **substantiels** : les segments doivent être de taille suffisante pour justifier des investissements marketing susceptibles d'être rentabilisés ; s'ils sont trop petits et nombreux, on sera en situation de sur-segmentation ; à l'inverse, s'il n'y a que quelques très gros segments, on parlera de sous-segmentation ;
- **pertinents** : il doit être possible pour l'entreprise d'élaborer des programmes efficaces pour séduire et satisfaire particulièrement un (ou des) segment(s). Une segmentation peut présenter les quatre critères précédents sans permettre pour autant à l'entreprise d'adopter une stratégie gagnante à l'égard d'un segment. Elle s'avère donc non pertinente puisqu'inutilisable pour mettre en place un plan marketing performant ;
- **actualisables** : on doit pouvoir mettre à jour les données relatives aux segments afin de s'assurer de leur validité temporelle. En effet, une segmentation peut vieillir et devenir obsolète.

Les techniques de segmentation

Méthodes descendantes ou *a priori*

Le principe est de partir de l'ensemble de la population et d'effectuer des partitions successives en fonction de critères définis à l'avance que l'entreprise utilise déjà ou que le marché utilise comme une sorte de norme. On peut ainsi réaliser un arbre de segmentation.



► Figure 3.3 Exemple d'arbre de segmentation d'audience d'un site de e-commerce

Compléter la figure avec les catégories ajoutées par l'auteur.

Méthodes ascendantes ou typologiques

Le principe est de rechercher les ressemblances entre individus pour les agréger. Le nombre de données nécessaires est très important : on doit collecter des données sur un grand nombre de critères sans savoir à l'avance ceux qui sont réellement utiles. Différentes méthodes statistiques existent pour permettre d'identifier les critères qui sont pertinents et procéder au regroupement des individus au sein des segments obtenus : analyses factorielles (analyse en composantes principales, analyse factorielle des correspondances, analyse des correspondances multiples), analyses typologiques (centres mobiles, k-means, nuées dynamiques, par classification hiérarchique). Des méthodes mixtes et sophistiquées se développent sans cesse. Par exemple, la méthode par chaînage cognitif permet de prendre en compte des critères liés aux attentes des consommateurs en faisant le lien entre les attributs du produit, les conséquences retirées de sa consommation et les valeurs en jeu dans l'acte de consommation (Valette-Florence, Ferrandi et Roehrich, 2004).

Les buyer persona

Le buyer persona est la représentation semi-fictionnelle d'un client ou utilisateur idéal basée sur des informations biographiques et démographiques, des critères psychologiques, des motivations ou encore des objectifs. La méthode des persona est une technique proposée en 1999 par Alan Cooper, un développeur informatique américain pour développer des logiciels qui prennent mieux en compte l'utilisateur final. Son usage a été étendu à d'autres secteurs notamment au e-commerce. Cette méthode permet d'offrir une vision commune et partagée des utilisateurs d'un service ou d'un produit, en insistant sur leurs buts, leurs attentes et leurs freins potentiels. Fonctionnellement parlant, c'est le fruit d'une segmentation sur des attributs, mais aussi sur un profil comportemental, ou même la combinaison d'attributs, de comportements et d'attitudes. La persona est une étape significative vers l'analyse prédictive combinant statistique et data mining. Les caractéristiques de cette personne imaginaire font l'objet d'une fiche-type ou fiche de

présentation qui comprend entre autres : son prénom, son âge, son milieu sociologique, sa composition familiale, son lieu de vie, sa profession, ses attentes, ses passions ou encore ses traits psychologiques.

EXEMPLE

Afin d'améliorer l'expérience de ses utilisateurs, une bibliothèque universitaire (BU) a établi des persona et a ensuite résumé les informations sous forme de fiche. Voici un exemple :

ELODIE



Persona primaire

Ses attentes

- Travailler au calme.
- Pouvoir par moment travailler avec ses camarades.
- Utiliser son PC portable.
- Accéder au Wifi.
- Brancher son ordinateur.
- Accéder à des revues ou livres sur place.

Ses frustrations

- Pas assez de prises de courant disponibles.
- Mauvaise connexion Wifi à certains endroits de la BU.
- Pas de pause café possible en dehors d'un espace enfumé.
- Peu d'espaces de travail en groupe.

Bio

Elodie est en L3 de Lettres modernes. Elle a d'abord réalisé ses deux premières années universitaires à Nancy, puis pour suivre un cursus de meilleur qualité, elle s'est inscrite à l'Université de Metz. Certains jours, en fonction de son emploi du temps, elle dispose de 2 à 5 heures de "creux" pendant lesquelles elle aime aller à la BU pour travailler. Il lui arrive même de venir le samedi matin, afin d'éviter de déranger (et d'être dérangée par) les colocataires de son appartement qu'elle loue au centre de Metz.

Personnalité

Introvertie	■	Extrovertie
Conservatrice	■	Créatrice
Passive	■	Active
Non fumeuse	■	Fumeuse
Isolée	■	Sociale

Technologies utilisées

Smartphone	■■■■■■■■■■
Ordinateur portable (MacBook)	■■■■■■■■■■
Tablette	■■■■■■■■■■
Internet	■■■■■■■■■■

*La BU est un endroit calme, dans lequel je me sens en sécurité et performante. Je galère toutefois pour brancher mon PC, sans lequel je ne peux vraiment travailler.**

Age : 22 ans
 Travail : Job étudiant au Mc Do
 Situation : Célibataire
 Domicile : Metz
 Filière : L3 Lettres modernes

Source : <https://www.lescahiersdelinnovation.com/les-personas-un-outil-pour-mieux-comprendre-utilisateurs/>

3. Le ciblage

La segmentation permet de constituer des groupes d'individus aux attentes et comportements homogènes et de visualiser les grands types de consommateurs sur un marché donné. A sa suite, l'évaluation de ces différents segments par rapport à la stratégie de l'entreprise, à ses avantages compétitifs et à ses ressources permet de choisir celui ou ceux à viser en priorité pour optimiser les résultats. Cette étape du ciblage constitue une décision d'ordre stratégique car elle va orienter les efforts de l'entreprise vers une (ou des) clientèle(s) particulière(s) et déterminer d'autres choix stratégiques, comme le positionnement, et des choix opérationnels à travers la mise en œuvre d'un mix-marketing spécifique.

L'évaluation des segments

Afin de choisir le ou les segments principalement visés, il est nécessaire de les évaluer un par un. Cette évaluation porte sur leur attractivité intrinsèque mais aussi sur le niveau d'adéquation avec les moyens de l'entreprise et sa stratégie.

Attractivité

L'attractivité des segments s'apprécie principalement à l'aune des facteurs suivants :

- taille (en valeur, en volume) ;
- dynamisme (croissance passée en volume et en valeur) ;

- intensité concurrentielle (marché atomisé ou concentré, pression) ;
- accessibilité (présence ou absence de barrières à l'entrée) ;
- rentabilité (différents niveaux de marges) ;
- perspectives de développement (croissance à venir en volume et en valeur).

Il n'existe pas de seuils établis pour juger de l'attractivité des segments. Ces facteurs sont à considérer de manière globale les uns par rapport aux autres : un segment de petite taille pourra être jugé très attractif du fait de sa haute rentabilité et de son dynamisme alors qu'un segment de grande taille à rentabilité égale pourra l'être moins du fait de sa difficulté d'accès et de son intensité concurrentielle.

Adéquation aux moyens de l'entreprise

L'évaluation des segments doit aussi prendre en compte la capacité de l'entreprise à les servir efficacement en fonction des moyens dont elle dispose :

- **moyens financiers** : par exemple, l'entreprise est-elle en mesure de consacrer suffisamment de budget à la communication si elle cible un segment où une forte visibilité médiatique est nécessaire ?
- **moyens technologiques** : l'entreprise dispose-t-elle du savoir-faire technique ou technologique pour mettre sur le marché une offre répondant efficacement aux besoins et attentes des consommateurs du segment ?
- **moyens humains et organisationnels** : par exemple, l'entreprise dispose-t-elle de la structure commerciale nécessaire (représentants commerciaux, points de vente...) pour couvrir efficacement le segment envisagé ?
- **moyens informationnels** : l'entreprise dispose-t-elle d'informations suffisantes pour toucher efficacement les segments considérés ?

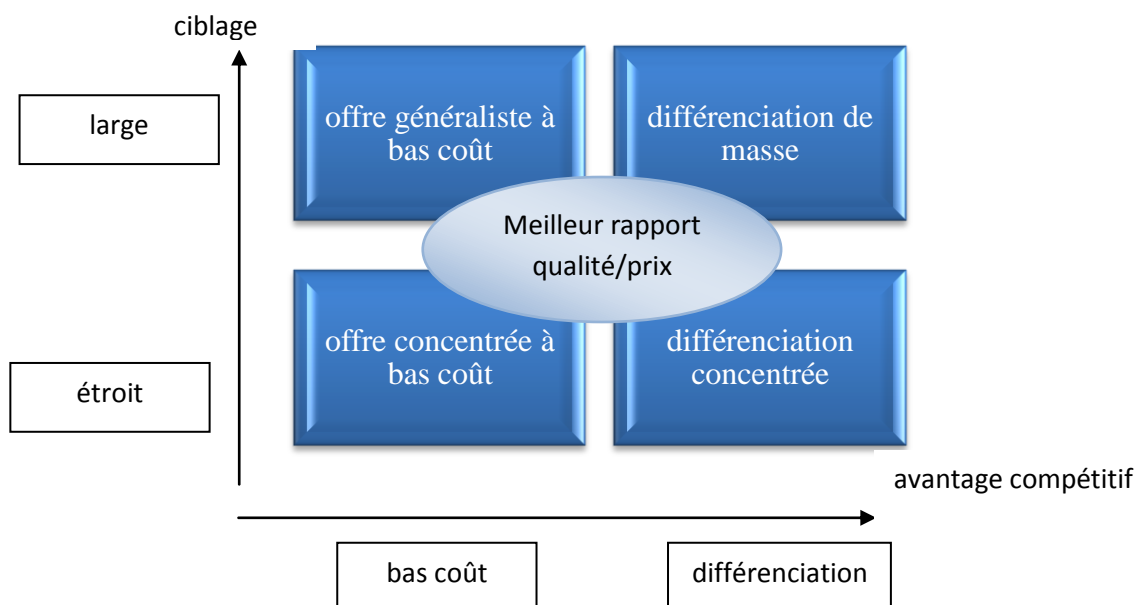
Adéquation à la stratégie de l'entreprise

Le ciblage en tant qu'élément de la stratégie marketing doit être compatible avec la stratégie générale de l'entreprise. Ainsi, est évaluée la pertinence des segments au regard de la mission de l'entreprise, du type de *business model* qu'elle entend adopter et de sa stratégie.

- La **mission** telle qu'elle est donnée dans les documents officiels de l'entreprise (rapports annuels ou site web institutionnel), permet en général de connaître les marchés sur lesquels l'entreprise entend exister à moyen et long terme, aussi bien en termes de produits que de zones géographiques couvertes et de type de clientèles recherchées. La mission mentionne également les valeurs fondamentales sur lesquelles repose l'entreprise. Ainsi, la mission de Danone « *Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre* » énonce clairement une ambition internationale, un positionnement prix accessible et une orientation vers la nutrition. Par conséquent, le segment des individus surconsommant les mets luxueux et gastronomiques, peu préoccupés par l'aspect nutritionnel des aliments, semble peu intéressant pour cette entreprise.
- Le **business model** désigne la façon dont l'entreprise entend créer de la valeur et dont elle souhaite la distribuer entre elle-même et ses clients. Ainsi, il se caractérise par un modèle de revenus décrivant comment le chiffre d'affaires se construit et un modèle de coûts et de

capitaux basé sur les différentes possibilités en termes d'internalisation et d'externalisation des éléments constitutifs de la chaîne de valeur. Par exemple, le business model de Michel et Augustin (entreprise qui commercialise des biscuits salés et sucrés et des produits frais en grande distribution) a les caractéristiques suivantes : marges peu élevées, externalisation de la production (pas d'usine) et de la logistique (pas d'entrepôt), internalisation du marketing. Le ciblage retenu doit alors permettre de respecter le modèle de revenu désiré.

- La **stratégie** : il existe cinq grandes stratégies concurrentielles en fonction des marchés visés (spécialisés ou généralistes) et du type d'avantage compétitif offert (différenciation ou réduction des coûts). Sont ainsi distinguées les entreprises qui proposent une offre généraliste à bas coût, celles qui ont une offre concentrée à bas coût, celles qui ont choisi la différenciation de masse et enfin, celles qui optent pour la différenciation concentrée. La dernière option consiste à trouver un juste équilibre entre le caractère spécialisé ou généraliste du ciblage et entre la différenciation ou la recherche de coût bas des produits. On peut alors parler d'une stratégie qui cherche à atteindre un rapport qualité / prix optimal. Les segments peuvent être évalués en fonction de leur adéquation au type de stratégie concurrentielle de l'entreprise, c'est-à-dire en fonction de la sensibilité-prix ou du désir de différenciation des individus qui les constituent.



► Figure 3.4 Les stratégies concurrentielles des entreprises

Les déterminants de la stratégie de ciblage

Une fois l'évaluation des segments réalisée, il faut choisir celui ou ceux qui deviendront la cible de l'entreprise. Ce choix repose notamment sur l'évaluation des différents segments faite sur la base des critères présentés précédemment et synthétisés dans le tableau 3.1.

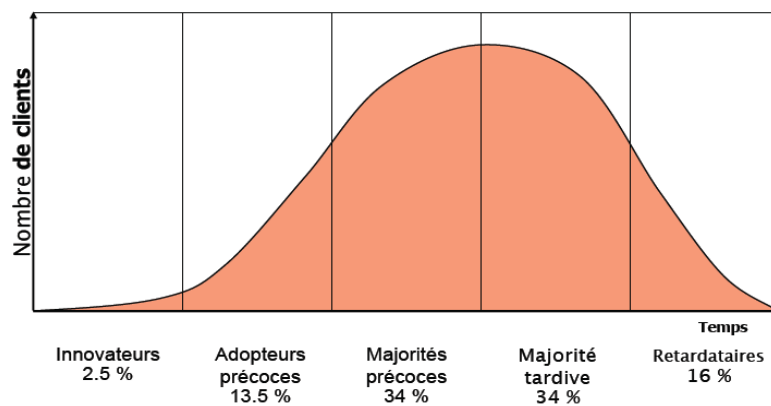
Tableau 3.1 Principaux critères d'évaluation des segments

Attractivité intrinsèque du segment	Adéquation du segment aux moyens de	Adéquation du segment à la stratégie
-------------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------------

	l'entreprise	de l'entreprise
Taille	moyens financiers	mission
Croissance	moyens technologiques	business model
Intensité concurrentielle	moyens humains et organisationnels	stratégie concurrentielle
Accessibilité	moyens informationnels	
Rentabilité		
Perspective de croissance		

Cependant, dans bien des situations, d'autres éléments sont à prendre en compte :

- le cycle de vie du produit ou la maturité du marché : un produit en lancement (début de cycle) pourra être davantage apprécié par la catégorie des « innovateurs » ; à l'inverse, pour un produit en fin de vie, ce sera la « majorité tardive » ou même les « retardataires » qui pourront être les plus intéressés par le produit (figure 3.5) ;



► Figure 3.5 Courbe d'adoption d'un nouveau produit

D'après Rogers, 1963

- l'interaction entre différents paramètres : de même qu'un critère pris isolément ne peut permettre de procéder à un ciblage pertinent, la prise en compte de tous les critères peut s'avérer délicate, voire impossible à réaliser. Aussi, une sélection de critères clés peut faciliter la prise de décision. Par exemple, si l'on retient trois critères comme la taille du segment, sa marge opérationnelle unitaire moyenne (cf. Définition 2) et son intensité concurrentielle et que l'on distingue deux niveaux (élevé / faible) pour chacun de ces critères, on aura 8 (2^3) situations « typiques » à considérer. On peut s'aider d'une grille présentant ces situations pour ensuite évaluer les segments (cf. tableau 3.2).

Définition 2

Marge opérationnelle = résultat d'exploitation / CA.

La **marge opérationnelle** donne la possibilité d'appréhender la capacité de l'entreprise à générer des profits sans tenir compte de ses résultats purement financiers ou de ses résultats non récurrents.

Tableau 3.2 Exemple de grille d'aide au ciblage

Taille du segment	Marge opérationnelle	Intensité concurrentielle	Évaluation
élevée	élevée	élevée	Segment attractif mais risqué ; il requiert une stratégie concurrentielle très efficace
élevée	élevée	faible	Segment attractif peu risqué permettant une politique de prix élevé (écrémage)
élevée	faible	élevée	Segment probablement mature et difficile à pénétrer mais peut s'avérer incontournable
élevée	faible	faible	Segment peu risqué, intéressant si l'on parvient à atteindre des volumes suffisants
faible	élevée	élevée	Segment risqué, intéressant si on arrive à en capter l'essentiel
faible	élevée	faible	Segment attractif de type « niche » qui requiert une stratégie de spécialiste
faible	faible	élevée	Segment peu attractif dans l'absolu*
faible	faible	faible	Segment non attractif dans l'absolu*

*sauf autre raison d'ordre tactique

- la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : la politique de l'entreprise en la matière favorisera le choix de certains segments ou au contraire en exclura d'autres au nom des objectifs sociaux que s'est fixée l'organisation. Par exemple, aucune réglementation n'interdit aux marques de boissons énergisantes de cibler les adolescents. Cependant, sachant que la caféine contenue dans ces produits est moins bien tolérée par les enfants et les adolescents que par les adultes du fait de leur poids inférieur, la profession s'est dotée d'un code de bonnes pratiques qui stipule que « (s)es membres (...) assurent que leurs pratiques publicitaires ne ciblent pas les adolescents de moins de 12 ans » bien que ces derniers constituent pourtant un vivier très attractif de nouveaux et futurs consommateurs.

Les différents types de couverture de marché

On désigne sous le terme couverture de marché le choix d'une marque à être présente sur un ou plusieurs segments de produits au sein du marché considéré et à y proposer une offre large ou réduite. Une fois que la segmentation du marché est réalisée, l'entreprise peut envisager plusieurs options stratégiques qui se présentent à elle :

Couvrir l'ensemble des segments avec une offre large adaptée à chacun : il s'agit alors de proposer plusieurs produits pour chaque segment ainsi qu'un plan marketing qui diffèrera selon les cibles. On parle aussi de « couverture globale ». Les entreprises qui emploient cette stratégie peuvent être qualifiées de « généralistes ». C'est le cas de Renault par exemple qui vise plusieurs segments de particuliers (« jeunes et célibataires, 25 à 34 ans », « familles, 25 à 45 ans », « seniors, 50 ans et plus » qui sont eux-mêmes sous-segmentés en groupes plus précis) et propose pour chacun d'entre eux plusieurs gammes de véhicules, elles-mêmes déclinées en différents modèles. L'ensemble du mix-marketing est adapté à chaque segment.

Se spécialiser sur certains segments et leur proposer une offre concentrée : on parle alors de « spécialisation sélective ». Dans l'industrie automobile, par exemple, Mercedes vise plusieurs segments de clientèle avec des gammes et modèles distincts. Si les

segments ciblés et les modèles proposés sont finalement nombreux, à la différence de Renault, Mercedes ne peut pas être considérée comme un généraliste car elle se spécialise sur le haut-de-gamme.



Se spécialiser sur un seul segment et proposer une offre large : c'est le cas de Ferrari qui vise exclusivement les amateurs de coupés sportifs très haut de gamme et propose pas moins de six gammes différentes. On parle alors de « spécialisation par segment ».



Se spécialiser sur un seul segment avec une offre concentrée : c'est le cas de Smart qui vise exclusivement les urbains avec une seule gamme (ForTwo). Les autres gammes ont été des échecs (Roadster, For4). Smart peut être considérée comme une marque mono-produit. En effet, même si les véhicules sont déclinés dans différentes motorisations et peuvent être personnalisés sur certains éléments, les bénéfices et caractéristiques principales du produit sont les mêmes.



Les différents types de marketing en fonction du ciblage

En fonction du ciblage retenu, sont distingués quatre grands types de marketing selon que le ciblage est large ou au contraire étroit.

Marketing indifférencié (ou marketing de masse)

Dans une approche indifférenciée des segments tous sont retenus et visés de manière similaire. Historiquement, les marques pionnières en marketing ont utilisé cette stratégie pour le lancement de leur produit phare. Pendant bien longtemps, Coca-Cola a vendu à tous le même produit de la même manière. Cette stratégie peut notamment fonctionner sur des marchés émergents, sans concurrence, ou sur lesquels la demande est homogène. Par exemple, certains producteurs pourront adopter un marketing indifférencié car le produit qu'ils vendent est standardisé. Néanmoins, dans un cadre B-to-C, cette situation devient de plus en plus rare.



Marketing différencié

Cette approche consiste à viser plusieurs segments en développant un plan marketing spécifique pour chacun d'eux. Par exemple, après la phase de marketing indifférencié, Coca-Cola s'est adressée à différents groupes de consommateurs avec une offre différenciée : Coca Light pour les femmes soucieuses de l'apport calorique de cette boisson, bouteilles en grand format de 2 litres pour la consommation familiale quotidienne à la maison, Coca black pour les buveurs de café et d'*energy drinks* (lancement qui s'est soldé par un échec)... Cette stratégie nécessite des moyens importants puisqu'elle requiert plusieurs plans marketing. Il faut donc que l'entreprise ait des ressources financières, organisationnelles, informationnelles suffisantes et un vrai savoir-faire marketing pour viser plusieurs segments en même temps. Aussi, rares sont les jeunes entreprises qui adoptent cette stratégie.



Marketing concentré

L'entreprise se concentre sur un seul segment et développe une offre et un plan marketing qui lui correspondent. La marque de dentifrices Denivit du groupe Henkel s'est concentrée sur le segment des consommateurs dont l'attente principale en matière de soins bucco-dentaires est d'éliminer les taches sur les dents dues à la nicotine. Elle leur propose une gamme de produits adaptés.



Micro-marketing ou *one-to-one*

Il s'agit d'individualiser et de personnaliser au maximum l'offre. Poussée à l'extrême, cette vision est comparable à du « sur-mesure ». Rarement mise en œuvre pour les biens physiques par le passé, cette stratégie aussi appelée *one-to-one* est aujourd'hui d'actualité grâce à l'essor du e-commerce et des technologies digitales et l'avènement du Big Data. Son exploitation pertinente peut permettre d'adapter les offres et prix à chaque client à chaque instant, de proposer le mode de distribution le plus adapté à chaque individu en fonction de la situation dans laquelle il se trouve à un instant t, de personnaliser la relation via un contenu individualisé correspondant aux centres d'intérêt de chacun, d'optimiser les investissements publicitaires selon les médias et supports qu'il privilégie... Les perspectives sont fascinantes mais le défi est aujourd'hui de parvenir à gérer ce flux énorme et ininterrompu de données de manière rentable.

EXEMPLE

Tout comprendre aux publicités ciblées qui s'invitent peu à peu à la télévision

Martin Untersinger et Grégor Brandy

Depuis cet été, les chaînes de télévision ont le droit de diffuser des publicités en utilisant, le cas échéant, des données personnelles pour s'adresser à certains segments de la population.



Un tabou est tombé au cœur de l'été dans le monde de la télévision. Avant le 5 août, les publicités télévisées étaient les mêmes pour tout le monde, fussent-elles visionnées à Brest, à La Réunion ou dans la Drôme. Ce ne sera plus forcément le cas : les millions de téléspectateurs français vont bientôt voir s'afficher dans la petite lucarne des publicités différentes en fonction de qui ils sont, « ciblées », le cas échéant, à l'aide de

certaines de leurs données personnelles. En signant un décret d'« assouplissement au régime de publicité télévisée », le Gouvernement a fait aboutir une demande de longue date des régies publicitaires des chaînes de télévision françaises, qui souhaitent être mieux armées face à d'autres médias, sur le Web en particulier, pouvant recourir à ce type de publicités. (...) Pour le téléspectateur, cela sera quasiment invisible : aucune publicité supplémentaire ne s'affichera dans le flux de son écran. Certaines publicités nationales, dites « linéaires », seront automatiquement remplacées par des spots plus

ciblés, qui devront comporter un marqueur visuel les désignant comme tels. (...) Lorsque toutes les conditions seront réunies, certaines chaînes françaises pourront opérer un ciblage géographique simple à destination des téléspectateurs recevant la télévision par le canal hertzien. Un accord avec TDF, qui diffuse les ondes, leur permettra par exemple de passer une publicité pour des chocolaines dans le quart Sud-Ouest, ou une autre pour les pains au chocolat ailleurs. (...) Mais les chaînes et les régies publicitaires françaises anticipent déjà une seconde phase. Après ce ciblage géographique devrait se mettre en place un ciblage en fonction de critères plus fins. « Nous aurons des profils sociodémographiques : composition du foyer, s'il vit en appartement ou en maison, avec ou sans enfants, centres d'intérêts en fonction de ses usages », précise Marianne Siproudhis, directrice de la régie publicitaire de France Télévisions.

Source : Le Monde, samedi 5 septembre 2020

4. Le positionnement

Utilité et dimensions

Définitions

Le positionnement décrit ce qu'est le produit, à quoi il sert et en quoi il se distingue de la concurrence. Le département marketing est responsable de sa définition et de sa mise en œuvre. Il va s'efforcer de communiquer ce positionnement dans tous les programmes de sorte que le consommateur lui-même le perçoive et l'assimile. Le positionnement porte aussi bien sur des bénéfices fonctionnels (ex : Duracell, la pile qui dure vraiment plus longtemps), des caractéristiques physiques (ex : Pom'potes, la compote en gourde) que sur des éléments symboliques (ex : Axe et son univers d'humour sexy pour les jeunes). Il décrit le produit d'un point de vue fonctionnel et le dote d'une *personnalité* ou d'une *image*. C'est donc sur la base d'un positionnement fort que se développent les *grandes marques*. Pour être un véritable guide dans le développement des plans d'action, le positionnement doit comporter deux dimensions : une dimension d'identification qui permet de définir le produit et de préciser à quoi il sert et une dimension de différenciation où sont spécifiés les points de différence par rapport aux produits concurrents.

Identification

Cette description fonctionnelle du produit doit permettre de l'associer à une catégorie existante de produits ou à des bénéfices spécifiques si la catégorie n'existe pas encore. Dans le cas d'adopteunmec.com, la partie d'identification du positionnement devra stipuler que c'est un site de rencontres en ligne.

Différenciation

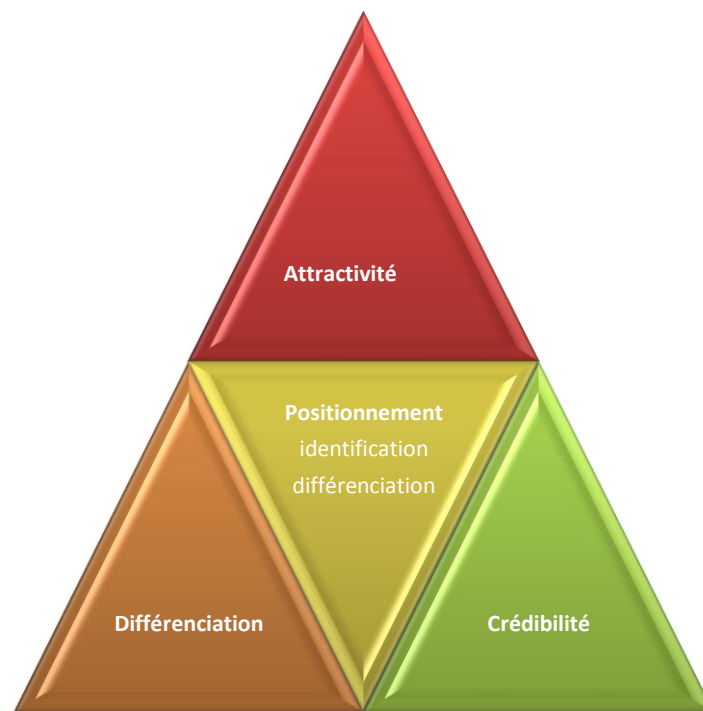
Il s'agit de décrire en quoi le produit se distingue des produits concurrents, qu'il s'agisse d'éléments tangibles ou intangibles. C'est en quelque sorte la justification de l'existence de ce produit. Pour adopteunmec.com, deux éléments sont différenciants : d'une part, il s'agit d'un site qui s'adresse aux jeunes femmes et, d'autre part, le site adopte un ton décalé et joue sur le second degré en présentant les profils masculins comme des produits pour dédramatiser l'utilisation de ses services.

Évaluation du positionnement

La force et la pertinence d'un positionnement sont déterminantes pour le

succès d'un produit. Aussi est-il essentiel de savoir évaluer un positionnement pour comprendre la dynamique d'une marque et déceler des zones d'optimisation. Ces critères étant au nombre de trois, on parle quelquefois de « triangle d'or » du positionnement :

- **attractivité** : le positionnement doit être attirant pour la cible choisie, correspondre aux attentes (exprimées ou latentes) des consommateurs du (des) segment(s) visé(s) ;
- **différenciation** : le positionnement doit être suffisamment différent de l'offre existante pour justifier l'existence du produit aux yeux de la cible-consommateurs ;
- **crédibilité** : le positionnement doit être crédible, les consommateurs doivent pouvoir croire que le produit sera en mesure de tenir ses promesses, qu'il s'agisse de résultats concrets ou d'éléments intangibles.



► Figure 3.6 Le triangle d'or d'évaluation du positionnement

Stratégies de positionnement

Élaboration et gestion du positionnement

Afin de concevoir un positionnement efficace, il est nécessaire d'identifier les avantages concurrentiels pertinents pour la cible. En effet, un positionnement se construit rarement *ex-nihilo*. Par exemple, dans le cas d'une création de marque, le positionnement devra prendre en compte les caractéristiques fonctionnelles des produits qui constituent la gamme. Dans le cas d'une création de produit, il devra en plus être cohérent avec l'image existante de la marque.

Deux options existent lorsqu'il s'agit de choisir les avantages les plus pertinents à intégrer dans le positionnement :

1. la mise en avant d'un seul bénéfice, appelée USP (*Unique Selling Proposition*). Le principe USP a prévalu pendant longtemps car il permet d'établir le positionnement avec plus de clarté dans l'esprit des consommateurs ;

2. la mise en avant de plusieurs bénéfiques.

Pour sélectionner les avantages concurrentiels à retenir dans le positionnement, on peut avoir recours aux 7 critères suivants :

- l'importance pour la cible ;
- le caractère distinctif par rapport à la concurrence ;
- la supériorité à la concurrence ;
- la facilité à communiquer l'avantage ;
- le caractère défendable et justifiable de l'avantage ;
- la rentabilité attendue issue de l'avantage.

Le positionnement doit ensuite être piloté par l'équipe marketing qui doit s'assurer que tous les programmes reflètent ce positionnement, en l'intégrant aux *briefs* de chaque action et en mesurant régulièrement la perception de la marque par les consommateurs de la cible.

Si des écarts sont constatés entre le positionnement désiré (conçu par le département marketing) et le positionnement constaté (mesuré auprès des consommateurs), il est nécessaire de s'interroger sur la cause de ces différences pour prendre les mesures adéquates. Il faudra soit mettre en place des actions qui reflètent mieux le positionnement, soit changer le positionnement. Cependant, faire évoluer un positionnement est délicat : en effet, l'assimilation des changements par la cible consommateurs requiert du temps et des budgets conséquents. Aussi la mise au point du positionnement est une étape cruciale dans le développement de la stratégie marketing car elle détermine les plans marketing pour plusieurs années.

La différenciation

Le marketing est très étroitement lié à la notion de différenciation. Pour accroître son avantage concurrentiel, une entreprise a tout intérêt à mieux satisfaire les attentes des consommateurs que ne le font ses concurrents. Elle doit apporter des bénéfices fonctionnels ou symboliques qui la distinguent des autres aux yeux de sa cible. Pour cela, la différenciation peut porter sur différents éléments tels que :

- 📦 **les attributs du produit** : par exemple, Babybel est le fromage enrobé d'une coque en paraffine rouge ;
- 📦 **l'efficacité du produit** : par exemple, Narta promet une efficacité déodorante de 48 heures ;
- 📦 **les services associés** : par exemple, Darty met en avant la qualité des services associés à l'achat d'un produit tels que la livraison et le montage du bien acheté, la reprise de l'ancien appareil ;
- 📦 **les circuits de distribution** : par exemple, DirectAssurance est à l'origine une assurance par téléphone (et maintenant aussi en ligne) ;
- 📦 **la force de vente** : par exemple, la marque Tupperware a bâti son positionnement sur la vente à domicile réalisée par des clientes qui deviennent des représentantes de la marque ;
- 📦 **l'image et l'univers symbolique** : par exemple, la marque Axe se différencie de ses concurrents en construisant une image humoristique sur le thème de la séduction ;
- 📦 **la clientèle visée** : par exemple, Coca Zéro est le Coca sans calorie pour les hommes (à la différence du Coca Light qui cible les femmes) ;
- 📦 **le mode ou la situation de consommation** : par exemple, Apéricube est le fromage de l'apéritif.



EN PRATIQUE

Le positionnement du Mondial de rugby France 2023

La période aurait pu avoir des conséquences. C'est le contraire. France 2023 a bouclé les signatures des huit partenaires majeurs. À trois ans du match d'ouverture, Claude Atcher (DG du Comité d'organisation) explique les raisons de cet engouement : la volonté d'un événement vert et sociétal qui laissera un héritage au pays.

LE FIGARO : Le dossier Coupe du monde France 2023 a-t-il été mis à l'arrêt durant le confinement ?

Claude ATCHER : On a eu l'agréable surprise d'être contactés durant cette période par des entreprises, qui nous ont dit : « Au vu de votre **positionnement**, on veut faire partie de l'aventure en tant que partenaires ». C'était inattendu, on l'a pris comme un vrai cadeau (...)

LF : Quel est ce fameux **positionnement** qui a attiré les partenaires ?

CA : On sort du cadre d'organisation traditionnel et des habitudes de l'écosystème sportif. Nous nous sommes fixés comme mission de démontrer qu'un événement sportif doit avoir un impact positif pour le pays. En termes de retombées économiques et touristiques, bien sûr ; d'impact sur le sport concerné ; mais aussi d'impact sur la population en général. À savoir sur l'emploi, la formation, l'inclusion sociale, la jeunesse, les seniors, l'écologie. Si on n'est pas capables de réussir cela, à dix ans, l'avenir des grands événements sportifs est menacé. Aujourd'hui, quand on regarde les enjeux financiers, sans héritage, les gens disent : « Pourquoi mettre tant d'argent dans un événement sportif quand on en a besoin de faciliter l'emploi des jeunes, d'améliorer les soins, l'accompagnement du grand âge » ? C'est notre mission de le démontrer. (...)

LF : Vous souhaitez également mettre en avant un **positionnement** vert

CA : On ambitionne un plan de mobilité 100 % propre en France. Tous les transports des supporters, les transferts des équipes, ne doivent pas être polluants. Ils se feront donc en train, en véhicules électriques et à vélo. C'est un sacré défi. Une fois qu'on l'a dit, il faut apporter la preuve qu'on l'a fait. Un exemple : on est en train d'essayer de convaincre les municipalités de mettre en place des parcs à vélos dans les stades... Précisons que les émissions de CO2 liées au transport aérien des équipes vers la France seront compensées intégralement. On a également décidé que tous nos approvisionnements se feront en circuit court. Hors de question d'acheter des fraises au Chili... On s'engage à travailler avec des cultivateurs locaux (...)

LF : Est-ce aussi un **positionnement** pour se différencier des JO 2024 ?

CA : On ne regarde pas ce que font les Jeux. Leur environnement est mille fois plus compliqué du fait de leur gigantisme. On reste à notre place, modeste. On est dans un rapport de un pour dix par rapport aux Jeux. Mais se démarquer, oui, pour exister entre une Coupe du monde de foot et des Jeux olympiques.

LF : Ce **positionnement** a convaincu de nouveaux partenaires...

CA : C'était le but également. On voulait proposer autre chose que du simple affichage publicitaire pour exister (...)

Source : LE FIGARO, mardi 8 septembre 2020, propos recueillis par David Reyrat

Le cas du « me-too »

À l'opposé de la différenciation se trouve la stratégie d'imitation, encore

appelée stratégie *me-too* (« moi aussi » en anglais) qui consiste à copier le positionnement d'un concurrent. Evidemment, cette acception de *me-too* n'a rien à voir avec le mouvement social #MeToo encourageant la prise de parole des femmes contre le viol et les agressions sexuelles. De nombreuses marques de distributeurs (MDD) ont recours à cette stratégie : elles reprennent les caractéristiques principales d'un produit leader en le proposant à un prix inférieur pour attirer la clientèle. Le *me-too* existe aussi entre les marques dites « nationales ». Cette stratégie peut donner de très bons résultats, particulièrement quand les consommateurs sont sensibles au prix et peu attachés à la marque et/ou peu impliqués dans la catégorie de produits concernés. Enfin, cette stratégie peut aussi ne pas entrainer de concurrence directe sur un même marché quand le « copieur » et le « copié » sont basés sur des zones géographiques différentes.

EN PRATIQUE

Le célèbre biscuit américain Oreo possède de nombreux *me-too* dans la distribution française. En voici quelques exemples qui reprennent l'essentiel des caractéristiques d'Oreo : même consonance de nom de marque, mêmes couleurs de packaging, produit semblable... Mais il ne s'agit pas de contrefaçon ni de plagiat...



Les points clés

1. L'établissement d'une stratégie marketing suit une démarche en trois temps appelée STP qui doit permettre de réaliser : une segmentation du marché, un ciblage et un positionnement de l'offre.
 2. La segmentation est l'analyse du marché à l'aide de différents critères. Elle doit permettre d'identifier ceux qui sont le plus pertinents pour regrouper les consommateurs en différents groupes présentant des similitudes.
 3. Le ciblage est l'évaluation des segments par rapport aux objectifs, aux ressources et à la concurrence de l'entreprise. Il permet de sélectionner celui (ou ceux) qui présente(nt) le plus de potentiel.
 4. Le positionnement de l'offre doit être attractif et crédible pour la cible.
 5. À l'issue de ce processus, il faut que le plan marketing opérationnel fasse vivre cette stratégie dans chaque action.
 6. C'est au moyen des 4P du marketing mix que la stratégie devient une réalité. Mais c'est aussi grâce à la stratégie que le plan marketing se construit dans une direction claire et pertinente.
 7. La définition de la stratégie et sa mise en action opérationnelle sont donc indissociables.
-

APPLICATIONS

QCM

Corrigés p.

Parmi les suivants, quels sont les principaux types de critères de segmentation :

Comportementaux, psychologiques et démographiques

Comportementaux, sectoriels et concurrentiels

Organisationnels, démographiques et comportementaux

Psycho-graphiques, sociologiques et concurrentiels

Parmi les éléments suivants, lequel n'est pas une variable comportementale ?

L'occasion d'achat

Le type d'utilisation

Les médias consommés

La personnalité

La segmentation psycho-graphique repose sur :

les données quantitatives issues des analyses démographiques

les données qualitatives issues des analyses démographiques

les préférences individuelles sur les produits

les activités, centres d'intérêt, opinions et valeurs des individus

Avant de procéder à une segmentation, que doit faire une entreprise ?

Identifier les critères pour segmenter le marché

Prévoir la taille du marché potentiel

Définir les objectifs de part de marché

Sélectionner les segments clés

En général, la cible que doit choisir une entreprise est :

le plus gros segment du marché

le segment qui croît le plus sur le marché

le segment le plus rentable du marché

aucune des réponses ci-dessus

Un avantage de la méthode STP est de :

permettre d'allouer plus efficacement les ressources d'une entreprise à des segments précis afin d'obtenir un meilleur retour sur investissement

augmenter la compétitivité d'une entreprise grâce à la mise au point d'une stratégie marketing claire et pertinente

repérer les opportunités de croissance sur le marché grâce à l'identification de nouveaux consommateurs, de nouveaux segments de marché ou de nouvelles utilisations du produit

toutes les réponses ci-dessus

Questions de réflexion

Corrigés à l'adresse suivante :

Définissez les notions suivantes :

positionnement

différenciation de masse

spécialisation sélective

marketing concentré

stratégie *me-too*

Voici une publicité de L'Oréal pour sa gamme Elseve Full Resist

Selon vous, quel est le positionnement de cette gamme ?

Évaluez ce positionnement



CORRIGES

Chapitre 3

1 a. 2 d. 3 d. 4 a. 5 d. 6 d.

Le positionnement est un choix stratégique qui cherche à donner à une offre une position crédible, différente et attractive au sein d'un marché. C'est la place que l'on souhaite le produit occuper dans l'esprit des consommateurs par rapport aux produits concurrents.

La différenciation de masse est une stratégie qui consiste à opter pour la différenciation auprès d'une cible très large.

La spécialisation sélective est une stratégie de couverture de marché qui consiste à choisir quelques segments sur un marché et à proposer à chacun un nombre restreint de produits différents.

Le marketing concentré est un choix stratégique qui consiste à choisir un seul segment qui devient la cible unique et à lui proposer le plan marketing complet qui lui correspond.

La stratégie me-too est une stratégie qui consiste à imiter le positionnement d'un concurrent ; c'est donc l'inverse de la différenciation

1. Le positionnement de la gamme Elsève Full Resist peut être formulé de la manière suivante :

- Identification : Elsève Full Resist est une gamme de soins pour cheveux pour femmes ; elle cible les femmes qui ont les cheveux fragiles qui ont tendance à tomber.
- Différenciation : Elsève Full Resist est le 1^{er} programme de renforcement capillaire

2. En utilisant les 3 critères du triangle d'or, on peut considérer le positionnement comme fort et pertinent pour la cible visée :

- Attractivité : la promesse « plus de force, plus de masse » est attirante pour la cible, l'identification avec Eva Longoria est également attrayante.
- Différenciation : Elsève Full Resist est 1^{er} programme de renforcement capillaire.
- Crédibilité : L'Oréal renforce sa crédibilité d'une part sur l'efficacité de ses produits en donnant des résultats de tests (« 2 x moins de cheveux sur la brosse») et d'autre part, sur le prestige de sa marque en faisant figurer Eva Longoria, star internationale au glamour incontesté.