

MARKETING OPÉRATIONNEL

Professeur : Thami BOUHMOUCH

Éléments du cours

AXE 1 – LES DÉCISIONS STRATÉGIQUES EN MARKETING

1. Analyser la situation
2. Élaborer une stratégie marketing
3. Formuler un plan d'action
4. Segmenter le marché et se positionner

AXE 2 – LES OUTILS DE L'ACTION (MARKETING MIX)

1. La politique du produit
2. La détermination du prix
3. La communication commerciale
4. L'action par la distribution

AXE I : LES DÉCISIONS STRATÉGIQUES EN MARKETING

Le marketing : un processus en 3 temps :



Comment élaborer une stratégie de marketing ?

Un processus de cinq étapes :

THÈME I – ANALYSER LA SITUATION :

L'individu planifie à titre personnel ... avant d'agir, il fait le point.

L'entreprise avant d'élaborer une stratégie, elle doit examiner :

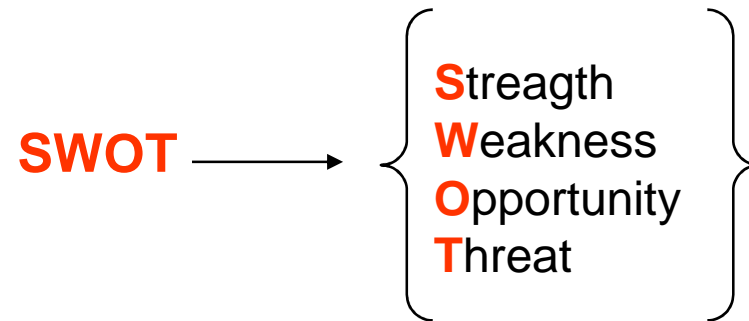
Sa situation effective.

Tous les éléments qui gravitent autour d'elle.

Quelle est notre position face à l'environnement, compte tenu de nos possibilités et contraintes ?

D'où une double analyse : interne et externe.

Confrontation des deux méthodes ➔ **Méthode SWOT**



	ANALYSE →	Position de l'entreprise
Externe	Etudes de marché	Opportunité / Menaces
Interne	Diagnostic de l'entreprise	Forces / Faiblesses

I – L'Analyse externe :

Elle porte sur les variables susceptibles de modifier les conditions du marché

→ C'est une **étude de marché**.

Ces variables relèvent :

- Du micro-environnement
- Des forces du macro-environnement

L'entreprise s'informe continuellement sur des facteurs qui sont hors de son contrôle direct.

Des facteurs positifs (**opportunités**) ou négatifs (**menaces**).

D'où : mise en place d'un système d'information marketing (**SIM**)

A – L'opportunité :

Un facteur qui pourrait faciliter la réalisation des buts de l'entreprise.

Un phénomène favorable à son développement.

Une occasion susceptible d'être exploitée.

Exemples :

- Evolution de la demande.
- Loi, réglementation.
- Ouverture de l'économie.
- Un domaine d'activité peu ou non exploité.
- Etc...

L'opportunité donne lieu à un potentiel de croissance et de bénéfices.

B – La menace

Un événement défavorable, un problème, une crise, ... qui peut perturber ou mettre en péril l'activité de l'entreprise.

Elle exige une réponse appropriée (réaction).

Exemples :

- Ouverture de l'économie
- Une pratique déloyale généralisée.
- L'arrivée d'un concurrent inattendu
- Une réglementation ...

II – L'analyse interne :

L'entreprise dresse l'état des lieux, évalue ses possibilités, ses compétences, ses particularités.

Dégager les points forts et les points faibles avant de décider sur quel terrain on va agir.

C'est le **diagnostic de l'entreprise** ou étude du **potentiel**.

P.S : Cette analyse ne doit négliger aucune activité → se fonder sur l'organigramme.

➤ *Par qui ?*

Diagnostic effectué par l'entreprise elle-même ou confié à un consultant ou un cabinet d'audit.

➤ *Comment ?*

Audit effectué sur la base de documents écrits et par l'écoute de divers responsables.

➤ *Quoi ?*

Examiner les ressources, les compétences, les moyens d'actions, des facteurs déterminants.

Leur identification → une phase majeure de la **réflexion stratégique**.

A – La situation financière :

Une stratégie exige la mobilisation d'un donné de ressources.

S'assurer que les capacités financières seront compatibles avec les choix stratégiques.

→ Analyse de : capacité d'autofinancement, trésorerie, actionnariat, ratios ...

illustration

LABEL VIE

Le groupe décide d'ouvrir 14 nouvelles unités entre 2005 et 2009.

Juin 2008 : introduction en bourse (augmentation de capital) pour financer ses projets de développement.

Cession de 458.150 actions nouvelles au prix unitaire de 1.144 DH. D'où un apport de 524 MDH.

CIMENTS DU MAROC

2000 : chiffre d'affaire de 1,5 milliard DH

Résultat d'exploitation : 440 millions DH

Le ration R.E/C.A montre une structure financière solide

→ Endettement nul

→ Cela a permis de poursuivre la politique de diversification.

B – Les capacités techniques :

Analyser :

- Outil de production
- Savoir faire technique
- Procédures de qualité
- Sources d'approvisionnement et coûts
- Investissements dans la recherche
- Outil informatique
- Etc ...

➔ Dégager forces et faiblesses

illustration

CHIMIE – PARACHIMIE

Nécessite d'inventer des méthodes et des procédés nouveaux. Or, au Maroc, les budgets alloués à la recherche et développement sont dérisoires = Point faible face à la concurrence étrangères.

C – Le potentiel humain :

Le potentiel est-il en mesure d'appliquer la politique adoptée ?

La décision stratégique dépendra de l'exécution ?

La force d'une entreprise est due à la mobilisation, à l'implication des acteurs.

Analyser :

- Niveau de qualification (qualité de travail).
- Communication interne.
- Teamwork (travail en groupe)
- Fidélité.
- Climat social.
- Absentéisme.

illustration

STEELCASE STARFOR

Octroi d'une prime si l'objectif réalisé à 100%. La rémunération personnalisée motive le personnel et contribue à la qualité.

LESIEUR-CRISTAL

- Plan de formation mis en œuvre en 1998 → Budget : 2% de la masse salariale.
- Gestion participative.
- Journal interne AL JISR = outil de communication.
- Aide à l'accession à la priorité.

D – Le savoir-faire marketing :

La force de l'entreprise dépend de sa connaissance du marché et ses capacités d'adaptation stratégique.

→ L'**audit** porte sur :

- Organisation du département marketing
- Système d'information
- Action commerciale
- Style et moyens de communication
- Image de marque (notoriété)...

Conclusion : Le diagnostic est toujours mené par référence aux concurrents (les plus dangereux). Les forces et faiblesses sont mesurées par rapport à eux.

illustration

TÉLÉPHONIE MOBILE

Couverture du réseau de WANA (point faible) est comparée à celle de MAROC TELECOM (point fort).

Détergents

L'action commerciale de UNILEVER est comparée à celle de PROCTER & GAMBLE.

AVIATION

AIRBUS dispose d'une structure légère de 3000 employés. Ceux-ci se concentrent sur l'invention et la vente. Le reste est réalisé ailleurs.

Son rival BOEING, par tradition, refuse l'externalisation.

→ En confrontant opportunités et menaces, forces et faiblesses, on met en évidence les lacunes ou/et les performances de l'entreprise.

	Forces	Faiblesses
Opportunités	1	2
Menaces	3	4

illustration

ROYAL AIR MAROC

Le produit **SAFAR Flayer**

Opportunités :

- Secteur porteur (tourisme)
- Partenariats avec compagnies étrangères

Menaces :

- Open Sky
- Normes de qualité internationales

Force :

- Grande compagnie, flotte moderne
- Réseau informatique (Amadeus) et logiciel de gestion (SBS).
- Formation du personnel navigant ...

Faiblesses :

- Suivi négligé des dossiers **SAFAT Flayer**
- Mauvaise communication entre personnel de contact et clients (stiworts, hautesses)
- Mécontentement et contestations.

Attention : une analyse **SWOT** est plus ou moins subjective

THÈME II – ELABORER UNE STRATÉGIE MARKETING :

Sénèque (philosophe romain) :

« il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va ».

I – Formulation des objectifs :

→ *Où l'on veut aller ?*

Règle n° 1 : Pas de stratégie sans objectifs

Définir les objectifs : une étape préalable, incontournable.

Objectifs définis à 2 ou 3 niveaux hiérarchiques.

Le processus de fixation des objectifs est avant tout descendant. Il est aussi ascendant (ajustements, rectifications).

Niveau hiérarchique	Type d'objectifs
Direction générale (staff)	Objectifs généraux
Direction marketing	Objectifs marketing généraux
Chef de marché	Objectifs marketing sur un marché

A – Les objectifs généraux :

Exemples :

Diversifier l'activité, conquérir des marchés étrangers, prendre le leadership, améliorer l'image de marque, accroître la rentabilité...

C'est la politique générale.

Elle est en amont, des choix stratégiques = une orientation (long terme), une ligne directive, un cadre de référence pour toute la structure.

Elle a un caractère multidimensionnel et relativement permanent.

illustration

ONCF

Avant 1998, gestion d'hôtels (*Moussafir*).

Une activité structurellement déficitaire.

D'où, retrait et recentrage sur le métier de base.

BARID AL-MAGHREB

Objectif de Poste Maroc (juin 2008) : améliorer la bancarisation et canaliser la petite épargne.

illustration

LESIEUR CRISTAL

Politique en cinq axes :

- Diversification de l'activité.
- Maintien de la position de leader
- Développement du dispositif industriel
- Rationalisation des achats
- Internationalisation

B – Les objectifs commerciaux :

Ce sont les résultats que l'on souhaite obtenir...

Il est rare qu'une entreprise poursuive un seul but. Les plus courants : rentabilité, croissance du chiffre d'affaires, innovation, conquête de parts de marché...

➔ *Ils sont quantifiés et chiffrés. Ils sont exprimés :*

- En termes absolus (C.A, production en termes, en unités, nombre de clients à prospector, nombre de points de vente ...)
- En terme relatif (part de marché, augmentation des ventes en %, résultat net en % du C.A ...)

➔ *Ils sont atteints au bout d'une période déterminée.*

Ainsi : Un objectif commercial est explicite, mesurable et assorti d'un délai d'observation.

illustration

Jet SAKANE

Objectif sur 5 ans (2007 – 2011) :

Construire 20.000 logements sociaux et de standing à Casablanca, Agadir, Marrakech et Tanger.

LABEL VIE

Volonté de combler le retard par rapport à ACIMA.

Objectif : ouverture de 14 unités entre 2005 et 2009.

WANA

Objectif (2007) : 15% de part de marché en 2009.

Attention :

Un objectif commercial résulte de l'analyse **SWOT**. Il n'est pas possible de le fixer avant. D'où un objectif commercial doit être réaliste.

Si objectifs amplifiés démesurés ⇔ frustrassions, personnel démotivé, entreprise stressée !!

➔ ***Les Objectifs doivent être fixés par écrit et communiqués.***

→ *Deux raisons corrélatives :*

- Objectif et timing doivent être clairement formulés et bien compris. D'où :
 - ✓ Acteurs informés sur les décisions prises.
 - ✓ Acteurs impliqués, responsabilisés.
- Il faut mesurer le travail fourni, vérifier qu'il est dirigé selon la ligne tracée. D'où : un objectif = point de référence, étalon de mesure des performances.

Rappel : la stratégie dépend de l'exécution.

II – Les options stratégiques :

La stratégie identifie le chemin à parcourir pour atteindre les objectifs fixés.

Règle n° 2 : Pas d'objectifs atteints sans stratégie

La stratégie : *un ensemble de décision, prises à l'avance dans un univers concurrentiel, en vue de parvenir dans un délai défini à un résultat déterminé.*

illustration

CENTRALE LITIÈRE

2002 : Décision de cibler le segment « économique » (offre accessible). D'où : Yaourt MOUFID.

ADDOHA

2006 : Lancement de l'activité haut standing.

PHILIPS

2007 : Désengagement de la téléphonie mobile pour s'aligner à LG sur le marché des écrans à cristaux liquides.

→ *La stratégie relève du moyen et long terme (3 à 5 ans)*

illustration

LESIEUR CRISTAL

Stratégie 2004 – 2008 : **5 ans**

Attijariwafa Bank

Stratégie 2003 – 2005 : **3 ans**

2006 – 2010 : **5 ans**

🌀 Stratégie à ne pas confondre avec tactique
Tactique :

- S'adopte en permanence
- Relève du court terme
- A une portée limitée.

→ *Le responsable marketing bénéficiera du concours des autres facteurs : production, achat, finance, personnel ...*

Problématique :

Une stratégie = une solution à un problème ?

- But du jeu : gagner
- Les règles du jeu : communes
- Le problème est donc clair
- Quelle est la « solution » ?

→ **Le résultat final dépend de l'adversaire**

🌀 Toujours tenir compte de la concurrence. D'où : la stratégie est nature conflictuelle. Les décisions sont dirigées contre des adversaires – et ainsi qualifiées de stratégiques.

illustration

NESTLÉ

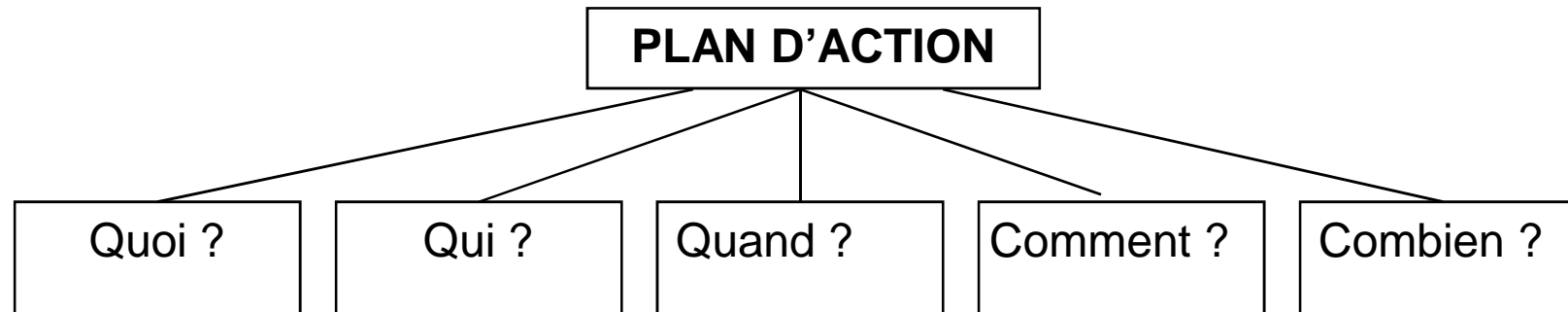
En 2001, se lance dans la fabrication d'aliments pour animaux (petfood) pour contrer Master FOOD.

Attijariwafa BANK et **BMCE BANK**

En 2006, s'engagent sur le marché des **MRE** → *La Banque Populaire* est attaquée sur son propre terrain.

→ *Nécessité d'un système de veille.*

THÈME III – FORMULER UN PLAN D’ACTION :



Pour chaque décision, il faut répondre à ces **cinq questions** :

- ✓ Quelle action spécifique est envisagée ?
- ✓ Qui en a la charge ?
- ✓ Quand sera-t-elle mise en œuvre ?
- ✓ Avec quels moyens ?
- ✓ Combien cela coûtera-t-il ?

Tel est le but du **plan d’action**.

I – Le plan d’action commerciale :

Une stratégie, il faut la mettre en œuvre, et l’appliquer.

Elle se traduit donc par un plan concret et effectif. Sinon elle reste abstraite.

Règle n° 3 : Pas d’action concrète sans PLAN

Le plan : *un guide d’orientation des tâches à accomplir, assortir d’un calendrier, des ressources allouées et la désignation des principaux responsables.*

🌀 Attention à la coordination entre les divers plans !

➔ *Le plan d'action commerciale a un sens opérationnel et circonstancié.*

Le Plan d'action Commerciale = un ensemble cohérent de décisions.
= une combinaison de **4 politiques** (les **4P**)



illustration

COPAG

Dés 1997, rivalise avec *Centrale laitière* sur les marchés de Casablanca et Rabat.

Stratégie :

- Elargir le marché, proposer une offre accessible.
- Miser sur l'innovation.

Marketing MIX :

➤ *Produit :*

- ✓ Lait, yaourt, la marque Jaouda ...
- ✓ 8500 éleveurs adhérents.
- ✓ Réseau de 130 centres de collectes.
- ✓ Aliments destinés aux éleveurs.
- ✓ Equipements ultramodernes.
- ✓ Normes de qualité.
- ✓ Innovation continue.

➤ *Prix :*

- ✓ Cibler large promotion de la population, prix tirés vers le bas.

➤ *Communication :*

- ✓ Budget 2003 : 11 million DH : 2004 : 15 millions DH.

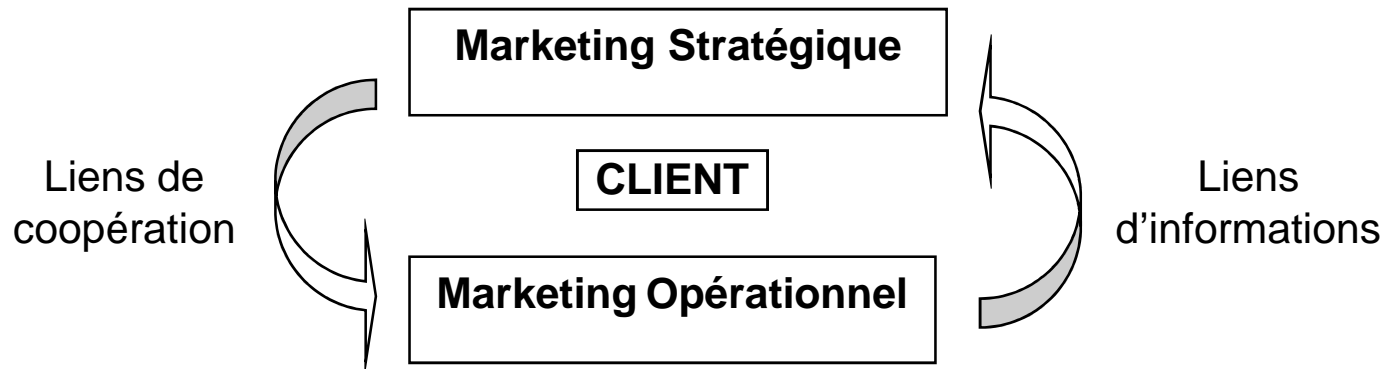
➤ *Distribution :*

- ✓ Produits périssables → acquisition de camion isothermes.
- ✓ Prés de 20.000 points de vente desservis.
- ✓ Marge détaillant.

→ *Deux phases* :

Marketing **stratégique** (*en amont*) et marketing **opérationnel** (*horizon court*).

Rappel : Marketing = système de pensée, système d'action.



Les deux visages du marketing sont complémentaires

→ *Cohérence entre le marketing et le commercial.*

II – Estimation du budget commercial :

Application du MIX → dépensés.

Planifier c'est aussi prévoir les modes de financement.

Établir un budget : évaluer les ressources pour mettre en œuvre les actions commerciales.

Règle n° 4 : Il faut avoir les moyens de sa stratégie et la stratégie de ses moyens.

illustration

Emirates Flay – Qatar AIRWAYS – Etihad AIRWAYS

Des moyens considérables, d'où : investissements dans la qualité, la technologie et les services à bord.

LG MAROC

Réinvestissement au minimum **5%** des ventes dans le marketing, la communication et les promotions.

➔ ... *Tout se passe comme prévu ?*

III – Suivi et contrôle des résultats :

Règle n° 5 : Il y a pas de planification sans contrôle.

Au bout d'une période donnée, les résultats obtenus doivent être contrôlés.

➔ *Pourquoi ? Quoi ? Comment ? Quand ?*

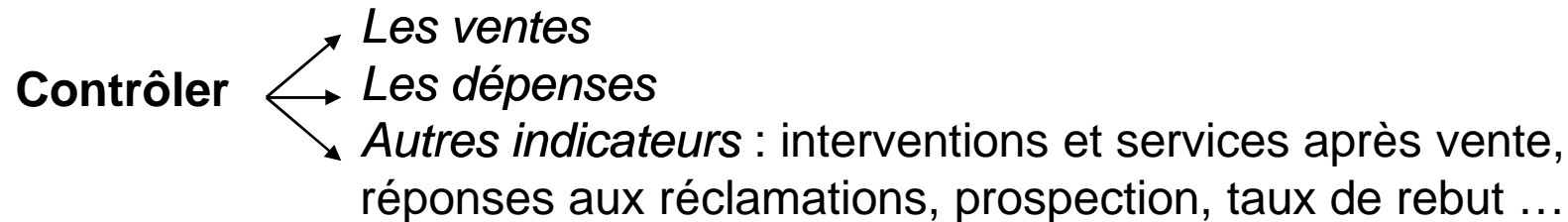
Pourquoi ? → 3 raisons :

1. Fixer un objectif = une science exacte
 - a) Les objectifs ne sont pas figés
 - b) Ne sont pas nécessairement atteints.
2. L'environnement est mouvant et complexe
 - a) Visibilité incertaine au-delà de 6 mois.
 - b) Réagir aux imprévus, aux difficultés.
3. Les politiques coûtent cher
 - a) Respecter le budget
 - b) Nécessité de suivre, de vérifier.

Ainsi : Planification est crédible si il y'a un suivi et une évolution. Elle est réactive, adaptative, flexible.

→ Nécessité de préserver l'entreprise des évaluations éventuelles.

Quoi ?



Comment ?

Objectifs et budgets sont éclatés mensuellement ou trimestriellement.

→ Contrôle par un **tableau de bord**.

🌀 Exemple de l'automobiliste sur une route nationale : Contrôle grâce aux bornes kilométriques → Actions **correctrices**.

Tableau de bord : *Un document permettant de visualiser en permanence les objectifs prévus et les résultats obtenus.*

→ On confronte les uns aux autres.

De là, **écarts** analysés et expliqués. → Corrections, le cas échéant.

➔ *Problème : revoir les **objectifs** ou les **moyens** ?*

Quand ?

Contrôle effectué périodiquement. Il peut être permanent → Systèmes de reporting.
Souvent une évaluation en juillet (mis parcours).

illustration

ROYAL AIR MAROC

Contrôle de ventes.

Pour chaque point, on fixe des quotas et des cost ratios (frais généraux/C.A)

Évaluation continue par le siège → Mesures correctives.

STOKVIS N.-A

Le tableau de bord est parcouru par le patron tous les matins.

THÈME 4 : SEGMENTER LE MARCHÉ ET SE POSITIONNER

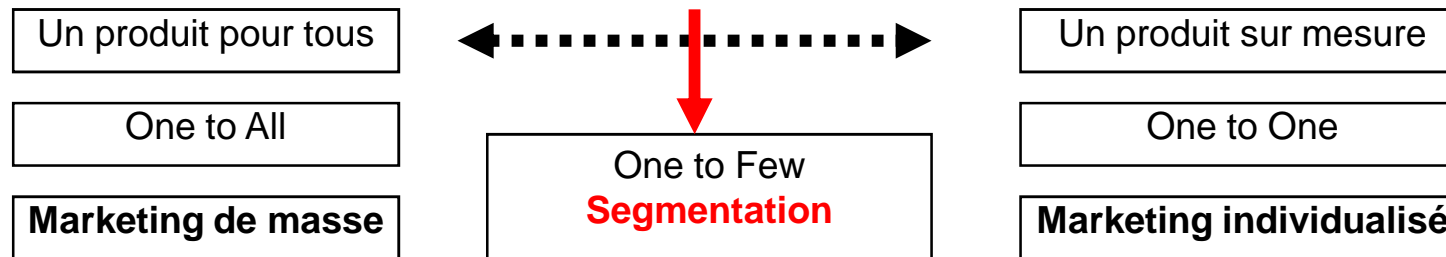
Segmenter, c'est quoi ? Et comment ?

I – La notion de segmentation :

→ *Un marché (un public) : toujours hétérogène.*

Pas d'identité totale de goûts, d'options, de comportements ...

Deux options extrêmes :



→ *Segmenter, comment ?*

D'abord choisir le marché : **le marché de référence** → le marché sur lequel l'entreprise exerce son activité.

illustration

YAMAHA

Marché choisi : motos, instruments de musique

LG

Marchés : téléviseurs, machines à laver, ordinateurs, téléphonie mobile...

Ensuite, le marché choisi est analysé et segmenté.

Segmenter un marché = le décomposer, le fractionner en groupes.

Groupes distincts et homogènes = segments.



➔ *Problème : Segmentation produit, Segmentation marché ?*

II – Les critères de segmentation :

Critère : *variable permettant d'expliquer les différences entre les groupes.*

Les critères sont variés et innombrables.

illustration

INDUSTRAPE :

Clientèle divisée en :

- ✓ Clientèle étrangère
- ✓ Clientèle locale
 - Entreprises exportatrices
 - Grandes entreprises
 - PME

Ici : marché de grande consommation.

Critères sociodémographiques : Age, sexe, revenu, profession, niveau d'éducation.

➔ Variables facilement **observables et mesurables**.

1 – Segmenter selon l'âge :

Les habitudes de consommation diffèrent selon **les périodes** de vie. D'où approches différentes selon l'âge.

→ **Produits** : Jouets, dessins animés, shampoing, dentifrice, vêtements.

illustration

CHEVIGNION

Articles destinés à population 25-40 ans

BMCE BANK

Produit Compus vise les jeunes 20 à 25 ans : Un compte sur carnet doté d'une carte de retraite.

2 – Segmentation selon le sexe :

→ **Produits** : Vêtements, cosmétiques, montres, revues, GSM, crédit ...

illustration

MEDITEL

2003 : Propose aux femmes le *Samsung T500*. L'écran se transforme en miroir.

WAFASALAF :

2007 : *Salaf Najma*, une solution de financement accompagnée de privilèges exclusifs.

3 – Segmenter selon le niveau de revenu :

→ Produits : vêtements, GSM, transport, voitures, immobiliser.

illustration

RENAULT

Clio (127.000 DH), Mégan (172.000 DH), Scénic (215.000 DH), Logan (355.000 DH)

IMMOBILISATION

Logement économique : 3000 DH/m², Haut standing : > 15.000 DH/m²

4 – Segmentation selon la profession :

→ Produits : Logiciels, outils, appareils photos professionnelles, vêtements, chaussures, etc...

illustration

Le Caoutchouc Manufacturé

Chaussures de travail, chaussures de sécurité, bottes de travail, vêtements de travail, vêtements de protection, uniformes...

Remarques :

1. Les critères revenu et profession : fortement corrélés
2. Les vêtements : utilisation de plusieurs critères.

La segmentation multicritères combine plusieurs critères et les croise.

D'où : un **segment pointu**.

Exercice Menara - Eléments de corrigé

Problème : L'affaire de contamination → des tonnes de mortadelles détruites + pertes en terme de chiffre d'affaires.

L'environnement instable, les changements et les imprévus engendrent des perturbations. D'où : **écarts** entre objectifs et réalisations.

→ *Alors peut on faire des prévisions long terme, prétendre maîtriser le futur ?*

→ Planification nécessaire... Pas d'improvisation...

L'incertitude n'empêche pas de prendre des décisions à l'avance. → Réflexion **prospective**.

→ S'assurer que chacun jouera son rôle, exécutera correctement le plan.

→ Pouvoir contrôler les résultats.

Une planification adaptative : Pas une planification rigide.

Une planification réactive et flexible, qui protège l'entreprise des imprévus.

Prendre des décisions anticipées ne réduit pas les facultés d'adaptation.

On prévoit des procédures de révision pour adapter (à temps) les plans.

Donc : concilier planification et ajustement.

III – Le choix des segments cibles :

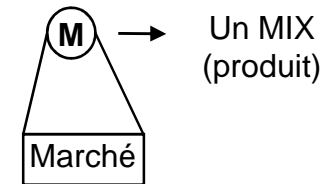
→ Découper le marché → définir un ou des **segments cibles**.

→ Adapter l'action aux attentes spécifiques de la cible choisie.

Face à un marché, *trois grandes options* :

A – La stratégie de marketing in différentiel :

L'entreprise commercialise un produit, censé répondre aux besoins de tous les consommateurs. Elle s'attaque à l'ensemble du marché.



Illustration

BIC

Les stylos pour tous

CENTRALE LITIÈRE

Le yaourt Yawmi

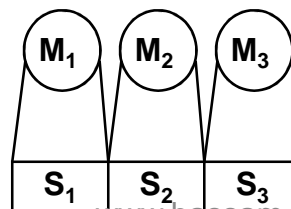
Ici : pas de segmentation (= anti-segmentation).

 **Attention** : Les segments existent à l'état latent.

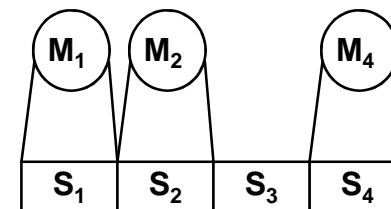
- L'entreprise ne tient pas compte des différences de besoins.
- Elle produit un article **standardisé** → satisfaire le plus **grand nombre**.

B – La stratégie de marketing différencié :

D'abord segmenter le marché



Ou



Choix de tous les segments ou de plusieurs segments. D'où : un produit et un plan d'action **adaptés** à chacun des segments.

→ *Un éventail de produits = une présence dans chaque segments.*

Donc une meilleure présence → Position de l'entreprise consolidée.

illustration

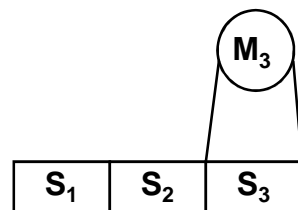
GSM

Les classes ciblées :

- A, B et C.
- Les femmes et les hommes.

→ Un produit pour chaque catégorie.

C – Stratégie de marketing concentré :



L'entreprise choisit un seul segment. En optant pour cette stratégie, elle se concentre sur un créneau.

Un petit créneau est appelé **niche**.

L'entreprise bénéficie d'une bonne image de marque.

illustration

Automobile : Jaguar, Porshe, Rolls-Roys, sont des voitures de **niche**.

Costumes : Icomail.

D'où : **efficacité** renforcée. Image positive liée au « spécialiste ».

IV – Le choix du positionnement :

Un choix stratégique en amont

1 – Principe :

Problématique : le secteur est ouvert, comment se démarquer ?

Le client doit situer le produit, lui trouver des traits de personnalité distinctifs.

Le positionnement : *c'est la place occupée par une marque ou un produit dans l'esprit du public pour, par rapport à la concurrence.*

illustration

Les champoings **PRINTEMPS**, **SUNSILK** et **DERCOS**

→ Quel positionnement ?

- PRINTEMPS (1000 ml) : produit « lavant »
- SUNSILK (250 ml) : produit « cosmétique »
- DERCOS (200 ml) : shampoing « médical »

→ Le positionnement permet de se démarquer de la concurrence.

Comment ? → Le positionnement résulte à la fois d'un **constat** et d'un **choix**.

2 – Image communiquée et image perçue :

Un produit = Caractéristiques **objectives** + Une présentation **mentale**

illustration

SWATCH

Montre synonymes de frivolité, d'humeur, de jeunesse.

CREDIT AGRICOLE

Positionnement : la banque du monde rural.

Communication (2005) : diffusion de cassettes dans villages.

Musique, sketches,... pour sensibiliser aux procédures bancaires, micro-crédit, produits d'assurance ...

🪄 L'image attachée à un produit influe sur **l'acte d'achat**.
L'image de marque = résultat d'un **décodage** (interprétation)



Les Signaux émis sont reçus, analysés, puis mémorisés. D'où **croyances**.

illustration

ADDOHA

2006 : Introduction en bourse → amélioration de l'image de marque
Cotation = présence dans les médias. D'où : répercussions positives.

ETIHAD AIRWAYS

2007 : Construction à l'aéroport d'Abu Dabi d'un terminal dédié à la compagnie.

Dénomination des cabines : « Diamand Zone » ; « Pearl Zone »

 **Attention** : L'image communiquée : pas floue, discordante, brouillée.

Tous les signaux sont dans le même sens → Dans le sens d'une perception claire et convaincante du produit.

→ *C'est le consommateur qui positionne le produit en fin de compte.*

D'où : Vérifier si l'image obtenue concorde bien avec le positionnement recherché.

illustration

LG – HYUNDAI

Des signaux convergents : haute technologie, qualité, service après vente qualifié, prix élevé, garanties allongées ...

AXE II : LES OUTILS DE L'ACTION



Rappel :



Phase d'application de la stratégie → Marketing opérationnel = Action sur le terrain
→ Les composants du marketing mix

Rappel : Les quatre variables : 4P (voir l'exemple de COPAG)

Mix = L'épine dorsale du système marketing.

Marketing Mix : Art de choisir, doser, combiner des moyens, pour atteindre (au Moindre coût) les objectifs fixés.

D'où :

- L'action marketing est **multidimensionnelle**.
- Les diverses variables sont **intimement liées**. (action sur une variable → action Simultanée sur les autres variables.
- Efficacité du plan → respecter le principe de **cohérence**.

Si contradiction entre les 4P → inefficacité et échec du plan

illustration

NUTRICAP

Soins pour cheveux (shampooing, lotion, capsules ...)

→ Actions cohérentes : conditionnement, prix, vente en pharmacie ...

ICOMAIL

Costumes haut de gamme : Étoffe raffinée et coupe soignée, prix élevé, canal de distribution sélectif.

THEME V – LA POLITIQUE DE PRODUIT

Rappel :

- Un produit satisfait un besoin
- Un produit peut être objet, service, endroit, idée, une personne ...

illustration

Jet 4 You

Question au PDG : « qu'il est votre produit ? »

Réponse : « le transport aérien international »

En fait, le produit englobe, l'aviation, un horaire, une destination, l'accueil, des services avant, pendant et après le vol, etc...

→ Qualité du produit : devenue un impératif concurrentiel

Problématique : *Qualité et Satisfaction : deux notions corrélatives ?*

→ **Qualité ?**

- Snes conventionnel : un niveau donné de fiabilité.
- Confrontée à des spécifications techniques.

Idée clé :

*Un produit est jugé par le client. Il est dit « **de qualité** » lorsqu'il répond Foncièrement à des attentes.*

Étude de Cas BUROG

Burog fabricant de mobilier de bureau et de closiers amovibles.

Offre: plusieurs gammes de produits → Besoins différents

→ Décision : Réorienter la stratégie.

1) Stratégie considérable, pourquoi ?

- Tendances du marché : secteur en pleine mutation, demande croissante.
- Montée de la concurrence : fabricants et importateurs nombreux.
- Orientation vers le haut de gamme.

2) Les options stratégiques :

- Trois segmentations : Secteur public, entreprises, particuliers.
- ✓ Stratégie de marketing **différencié**. → La clientèle privée est privilégiée.
- ✓ Politique de **diversification**. (bureaux, fauteuils, meubles de rangement, tables, comptoirs, cloisons, faux plafonds, ...)
- Positionnement :

Mobilier de bureau : un secteur très ouvert, produits similaires, ... comment se démarquer ?

→ Positionnement sous trois angles :

- Haut niveaux, robustesse,
- Démarche qualité (ISO) : éléments de valorisation → Argument publicitaire.
- Entrée en bourse → Image de transparence, Avantage publicitaire.

1) Besoin de statistiques : **Afin de :**

- Pouvoir fixer les objectifs ; évaluation d'action mise en œuvre
- Se référer aux concurrents ; évaluer la position de l'entreprise.

I – Les composantes stratégiques du produit :

Cartes d'identité du produit : marque, conditionnement, étiquetage, stylisme

→ Mix produit.

A – La marque :

illustration

EUREST

2007 Changement de l'actionnariat, de l'activité, du positionnement

→ Nouveau nom, NEWREST, nouvelle identité visuelle.



La marque joue un rôle crucial. → trois points essentiels :

Un signe **d'identification** : permet de distinguer.

illustration

Aïcha ; Wana ; Shell ; Gillette ...

Mix : **Unilever** → Une signature (un rôle **informatif**) chargée de significations : elle véhicule une image.

D'où le concept de **Capital marque** : un consommateur est prêt à payer plus pour une marque réputée.

La marque peut ajouter de la **valeur** au produit.

illustration

SONY

Nom perçu comme une garantie.

Suggère fiabilité et créativité japonaise. D'où sentiment de confiance.

ANTAEUS

Perçu comme « *méritant bien* » son prix élevé.

De là : usurpation et appropriation maquillée des noms connus

→ Créer la confusion. C'est **capitaliser** sur la notoriété de la marque originelle.

Le nom fait l'objet d'un **enregistrement** (dépôt des marques) → © **Copyright** (droit de l'exclusivité)

illustration

DURACELLE

2007 : baisse du chiffre d'affaire

→ Umanex, Duralex = imitations quasi parfaites sauf, poids et durée d'utilisation (moins d'une heure contre 8h).

MOLINEX

Usurpation illégale du nom et identité visuelle (monodex, manulex, ...)

Un élément de **communication** : message transmis à travers une marque

illustration

MARLBORO – CARTIER – MERCEDES

Message se réduit à la seule indication du nom

→ La marque englobe trois éléments :



1 – Le nom :

Élément relativement **stable**. Trouver un nom est un exercice difficile.

illustration

RENAULT

3500 noms tentés avant d'opter pour **Clio**.

Le nom doit être facilement **prononçable** et **mémorisable**, il doit pas porter des évocations **discordantes** ou **négatives**

illustration

Marque de bonbon

Teste de noms proposés : Picopic, Pizzicato, Pimbi, ... Pepini

Qu'évoquent-ils ? S'en rappelle-t-on ? Lequel convient le mieux à un bonbon ?

→ Nom retenu : **Pepini**

🕒 Le nom doit être acceptable, audible et prononçable **au-delà des frontières**

illustration

LE CLERC

Aux Etats-Unises : EL MARKET

AUCHAN

En Espagne : AL COMPO

2 – La représentation graphique :

Logotype : dessin, symbole, jeu de couleurs, forme calligraphique.

illustration



Le Logo peut être **usurpé**

illustration

CLARKS → **FLASH**

Graphisme et couleurs quasiment identiques.

TEMPO → **TEMPA**

Seul le A remplace le O.

LESIEUR → **LOUSRA**

Emballage, couleurs et logo ressemblants.

2 – Emballage, conditionnement et packaging :

La vente en vrac : imitée.

→ *Emballage ou conditionnement ?*

Conditionnement : enveloppe constituant le premier contenant : Protection du produit en vue de sa présentation à la vente.

illustration

Paquet de biscuit, **flacon** d'après-rasage, **bouteille** d'eau, etc ...

Lesieur Cristal

2000 : Lancement de la bouteille à base de PET (Polyéthylène Téréphthalique)

Emballage : enveloppe englobant le conditionnement. → Protection en vue du transport, manutention et stockage.

illustration

- Boîte en carton contenant paquets, flacons, pots, bouteilles ...
- Pellicule en plastique reliant 6 bouteilles d'eau (1,5 L)

🔗 Conditionnement et emballage : pas toujours **dissociables**

illustration

Baril de lessive (5kg), Imprimante, bouteille de gaz, ...

Conditionnement ou Packaging ?

Packaging : Focalisation : mise en valeur du produit, reconnaissance par le client.

➔ Désigne

Aspects **physiques** du contenant (matière, forme)
Aspects **décoratifs**, éléments **visuels** (graphisme, couleurs, texte informatif, vignettes..)

illustration

Les **PARFUMS**

Le prix du packaging = 60% à 70% du prix usine.

3 – Les fonctions du conditionnement :

Fonctions **techniques** et fonctions **commerciales**.

→ Le conditionnement est à la fois *fonctionnel* et *vendeur*.

a – Fonctions techniques :

Le conditionnement doit être :

- **Résistant** : Protéger, contenir et conserver.
- **Maniable** : Faciliter opérations de transport, de stockage et de mise en rayons.
- **Pratique** : Commode à l'usage

illustration

JAOUDA

Pots de yaourts regroupés → faciles à **empiler**

CONTRALE LITIAIRE

Lait UHT en Pack → **Conservation** et **empilement**

La PRAIRIE

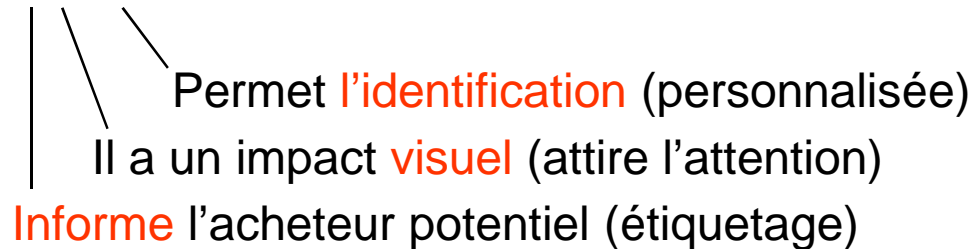
Margarine : Conditionnement hermétique → facile à **refermer**.

ARIEL

Baril doté d'un poignet → **manipulation** et **transport**

b – Fonctions commerciales :

Le packaging est **vendeur**



Le Conditionnement support d'information et outil de **communication**

→ Le Conditionnement est « **un vendeur muet** »

→ Le packaging fait partie du produit. Il influe sur la **perception** du consommateur
D'où des décisions à prendre au niveau des choix des matériaux, taille, design, système d'ouverture, stylisme, texte & couleurs, ...

illustration

OMO

Packaging = support de promotion

On découpe les vignettes → Cadeau pour 50 points (prime de fidélité)

AÏN SAÏSS

Packaging = support de promotion

2005 : petites bouteilles au goût de fraise.

Collectionner les vignettes « les indestructibles » pour recevoir un cadeau.

II – Gestion d’une gamme :

A – La notion de gamme :

Produit = une seule variante ?

→ **Produit** : Plusieurs versions ou modèles, en différentes tailles ou coloris. La collection de références constitue la **gamme**.

Gamme : Ensemble de produits offerts par une entreprise, correspondant à un univers de consommation donné

illustration

UNILEVER

Détergents (OMO, OMO Matic) ; dentifrices (Close-UP, Signal) ;
Shampoings (Sunsilk) ; Savons (Dove, Lux) ;

→ Univers : Produits nettoyants.

Thé (Lipton) ; Margarine ; (Ramo) ; Bouillon (Knorr) ; Flan (Alsa)

→ Univers : Alimentation

Déodorants (But, Axe, Rexono)

→ Univers : Hygiène / Beauté

→ La gamme peut se développer en **lignes** (familles)

Ligne : Sous ensemble homogène de la gamme, catégorie ou famille de produits.

illustration

L'OREAL

De jour, de nuit, Démaquillant, hydratant → **Soin**

Rouge lèvres, Eye liner, Ricil, Fond → **Maquillage**

Pas fréquent, cheveux secs, cheveux gras, et normal → **Shampooing**

🕶 Gamme et ligne : parfois amalgame !

B – Politique de gamme :

Les **dimensions** de la gamme → trois éléments

- **Largeur** d'une gamme = nombre de lignes
- **Profondeur** = nombre de versions qui la composent (besoin et usage similaires)
- **Étendue** d'une gamme = nombre total des modèles et versions offertes

illustration

VCR

Gamme très large : cornichons, moutards, ketchup (pikarome), vinaigre, sardine, mayonnaise, confiture, olivers, pates.

Chevignon

Gamme étendue : plus d 500 références par saison

➔ Une gamme évolue par :

- ✓ Une **extension**
- ✓ Un **rajeunissement**
- ✓ Une **suppression**

➔ Choix d'une politique de gamme

- Augmenter la largeur d'une gamme : servir nouveaux marchés ou segments
- Augmenter la profondeur d'une ligne : développer le choix offert au sein d'une même catégorie (adéquation aux attentes)

🔗 L'extension de la gamme complique la gestion de la production et accroît les risques

Séries plus courtes ➔ le **coût unitaire** tend à s'accroître

L'image du marque et plus difficile à gérer

Risque accrus de **positionnement**

Gros investissements en **communication**

Connaissance difficile des produits par la **force de vente**

D'où : évaluer les gains marketing compte tenu des risques et de la hausse des coûts

THEME VI – LA DETERMINATION DES PRIX

Fixer le prix : une **décision cruciale**

Prix : influe sur le volume des ventes, détermine **la part de marché**

illustration

GSM

1999 : Diminution des prix suite à l'entrée d'un nouveau opérateur
→ Nombre d'acheteurs a triplés en quatre mois.

Quand fixe-t-on le pris ?

Au lancement d'un projet ?
Au cours de la commercialisation ?

🌀 Fixer le prix : tenir compte de **quoi ?** → Il y a des contraintes internes et externes

I – Les contraintes internes :

Les coûts et la politique adoptée

A – Les coûts :

Pas question à vendre à **Perte !!**

Le responsable marketing adit comme un **financier**

→ Il faut pas ignorer les problèmes de coût

illustration

BMCI

Dés novembre 2007 : envoi de relevés bancaires imprimés recto verso

1 – Prix de revient :

Prix unitaire d'un produit : directement lié à son **coût de revient**

→ Deux types de coûts

- **Coûts variables** : varient en fonction du volume d'activité (ex : matières premières)
- **Coût fixes** : insensibles aux variations de la production (ex : salaires fixes, loyer, ...)

illustration

CTM

Les salaires (fixes + selon Km parcourus) absorbent 27% du C.A, le carburant 14%, ...

HOLCIM

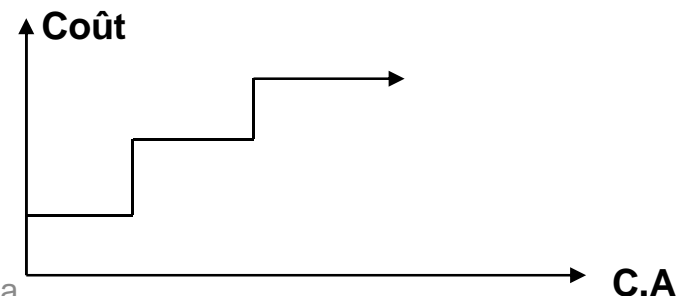
L'énergie : une composante majeure

→ Utilisation de combustible de substitution afin d'optimiser les coûts.

Les HOTÊLS

Le Bar est ouvert et l'orchestre payé, le nombre de clients présents.

⚡ Attention : Les charges fixes augmentent par « paliers »



illustration

CTM

Au-delà d'un seuil, l'augmentation de demande entraîne augmentation du parc d'autocars et recrutement d'employés.

2 – Les économies d'échelle :

Signification : Les coûts fixes sont étalés sur un nombre d'unités produites, qui est plus important. Alors Le coût unitaire de production diminue.

Le rapport $\frac{\text{Coût fixes}}{\text{Unités produites}}$ ↘ le rapport $\frac{\text{Production}}{\text{Coût total}}$ ↗

B – La politique de l'entreprise :

Fixation du prix répond aux **objectifs**.

→ Trois politiques :

1) Pénétration du marché :

Prix bas → pénétrer le marché par une situation de la demande. On se situe dans l'optique de **volume des ventes**. Ce qui suppose de fortes économies d'échelle.

illustration

Régie des TABACS

2002 : Lancement de la cigarette Anfa. Au prix de 19 DH dans une logique de pénétration.

COPAG

Politique : prix accessibles **Objectifs** : élargir le marché, augmenter la part de marché, augmenter la consommation par habitant.

2) Écrémage :

Prix **élevé** pour une clientèle **restreinte**.

→ **Profit unitaire** important.

Tactique : lorsque produit nouveau, doté d'une innovation majeure.

Cible : peu sensible au prix.

[**Effet de snobisme** : coefficient d'élasticité de la demande au prix positif]

illustration

GSM & INTERNET

Aux débuts : prix très élevés et clients peu nombreux.

3 – La recherche d'image :

Prix **élevés** → L'entreprise cherche à conforter son **image**.

Le prix a un **effet psychologique** sur l'image du produit.

C'est un élément de **positionnement**.

Le prix élevé est **indicateur de qualité**. Associé à une image **haut de gamme**.

illustration

CAC (Centre d'Automobile Céirifienne)

Message pour Audit A4 en 2003 :

« Guerre des prix ? Sans nous ...

La nouvelle Audit A4 ne tolère aucun compromis. C'est sûr, elle vaut ce qu'elle coûte. Et vice versa ».

illustration

Écoles privées

Jamais de baisse de prix

TUNISIE (*destination touristique*)

Avant 1999 : perçue comme un produit bon marché. D'où nouveau positionnement → Destination haut de gamme.

Nouvelle cible : la clientèle aisée.

Exercice MDD , CNIA (corrigé)

I – MDD Marjane Holding :

MDD = marques propres des grands distributeurs.

Produits fabriqués sous packaging portant le MDD

→ « *Produits économiques* » . Par des PMI locales.

Exemple :

- Mayonnaise : par **VHM** à Lissasfa.

- Confiture : par **HNFI** (Egypte), via **Morocco Peanuts** (Kenitra).

Les produits économiques, sont des produits **d'appel** (grande consommation).

→ 5 à 10% des ventes.

10 à 15% moins cher que autres marques (entrée de gamme).

→ Prix bas imposé.

Le producteur accepte, même si marge faible. Car :

- Le distributeur peut s'adresser à un **concurrent**.
- Il bénéficie de **volumes** réguliers (un engagement) + risque minimal. D'où, des économies d'échelle.
- Il continue de vendre **ses produits** auprès de l'enseigne.

➔ *L'appellation : Quel positionnement ?*

 **Rappel :**

Positionnement souhaité → Signaux → Croyances → Positionnement perçu

- Perception du public : produit bon marché destiné aux **bas revenus**.
- Suggère une **qualité moindre**.

Or la qualité de MDD n'est pas inférieure à celle de produit d'origine. Il y a un cahier de charges (clauses précises).


D'où l'appellation tend à être **dévalorisante**.

Exemple MDD :

- « 1^{er} Prix » / Aswak Assalam
- « First line » / Carrefour
- « Sam's Choice » / Wal-Mart
- « Produit Orange » / Euromarché

MDD à signification **valorisante** :

- « Produits Libres » / Carrefour

 Les produits économiques suggèrent un **avantage** : Ils ne supportent pas le coût de la marque de fabricant (coût de communication)

II – Le Logotype CNIA :

En 2002 CNIA change son identité visuelle → Le mont CNIA est écrit en cinq couleurs dans un arrière plan noir.



Nouvelle politique générale : nouveaux marchés, concurrence, modernité ...

→ Appréciation du Logo :

- Graphique et couleurs des lettres : aspect **ludique** inapproprié.
- Les lettres **bleues** sur fonds **noir** : difficilement décelables.
- Le graphisme **en arabe** : indéchiffrable et presque invisible.

II – Les contraintes externes :

A – Les consommateurs :

Le prix sera-t-il accepté très **élevé** ?

Comment sera-t-il perçu s'il est très **bas** ?

→ Le niveau de prix **acceptable** : une contrainte très forte.

1 – Le prix psychologique :

Évaluation difficile des réactions du marché face aux prix

Le prix -critère d'achat- joue un **double rôle** :

➤ C'est un **coût**, que l'acheteur cherche à minimiser. = Contrepartie de la satisfaction apportée par le produit.

➔ S'il est jugé **trop élevé**, il devient un frein.

➤ C'est un indicateur de qualité

➔ S'il est jugé **trop bas**, l'acheteur renonce à l'achat.

N.B : Cas des produits **visibles socialement**.

➔ Détermination du prix acceptable par le consommateur potentiel.

= **Prix d'acceptabilité** ou **prix psychologique**.

On recourt à une enquête par questionnaire.

Le répondeur indique :

✓ Le prix maximum au-delà duquel il n'achèterait pas

✓ Le prix au-dessous duquel il n'achèterait pas.

D'où : le niveau acceptable par le plus **grand nombre**.

Le prix psychologique optimum se situe dans une **fourchette**.

Fourchette limitée { **en haut** par un **effet de revenu**.
en bas par un **effet de qualité**.

Pratique du **ODD pricing** : prix affiché → 499 au lieu de 500.

→ *Est-ce plus avantageux ?*

L'acheteur procède à des rapprochements **cognitifs**.

Il **simplifie** l'information reçue = il accorde plus d'importance à la première information visuelle → **Au premier chiffre**.

2 – Le calcul à l'envers :

Coûts → Prix

Prix = fixé à partir des coûts ?

Le véritable marketing **inverse** la démarche : optique du client et non pas celle de l'entreprise.

→ Le prix de vente se fonde sur ce que le **public cible** est prêt à payer.

D'où le calcul des coûts **à l'envers** « backward costing »

→ Les produits sont élaborés en fonction du prix de vente souhaité. À un coût compatible avec ce prix.

illustration

TOYOTA

2007 : Préparation d'un modèle aux coûts ultras réduits (moins que Logan)

→ Revoir : matériaux, processus et design.

B – La concurrence :

Les entreprises progressent les unes **au détriment** des autres.

Consommateur : **arbitre final** du jeu concurrentiel.

→ Les prix des concurrents = un **pôle de référence**.

L'entreprise peut :

- Fixer un prix **au dessus** de celui de la concurrence.
- Vendre **moins cher** que la concurrence.

S'aligner sur le prix moyen du marché.

illustration

LA HOLANDAISE

Son prix se situe au-dessous de *LA VACHE QUI RIT*, au-dessus de *CŒUR DE LAIT* et *LES ENFANTS*.

JET 4 YOU

Mars 2007 : Casablanca – Paris / aller simple = 480 DH TTC.

FAST FOOD

Les nouveaux s'alignent sur le prix des menus pratiqués sur le marché (≈ 39 DH)

THEME VII – LA COMMUNICATION COMMERCIALE

Un dirigeant : « *Si nous ne communiquons pas, nous n'existons pas* »

La communication : un outil **indispensable**.

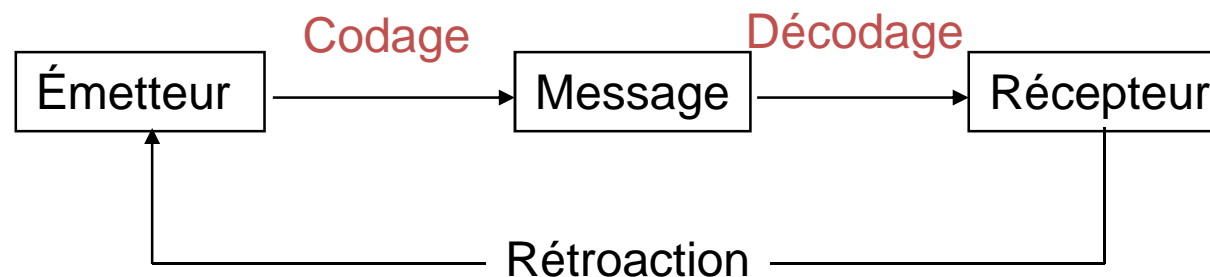
Même un bon produit a besoin de se faire connaître.

illustration

FAGOR

Année 90 : marque mal perçue sur le marché marocain. Car manque de communication.

I – Concepts de base :



Communication = flux d'informations entre un **émetteur** et un **récepteur**

Les informations transmises constituent le **message**.

La **cible** : composée de **clients** et de **prospects**.

→ *Transmettre le message, dans quel but ?*

A – Objectifs :

La communication vise à :

- **Inform**er le public.
- Obtenir une **réaction positive** = Effet de retour ou **rétroaction**
- **Ancrer** une **image** dans l'esprit du public.



→ La communication **institutionnelle** (ou **corporelle**) :

Permet de vendre **l'image de l'entreprise** de construire une **notoriété durable**

illustration

CIMENT DU MAROC

Message 1998 : « *nous sommes aujourd'hui le premier cimentier marocain à être certifié ISO 9002* »

SONASID

Message 2002 : « Sonasid prépare l'avenir et investit dans la formation des hommes et dans la technologie.

Groupe JAMAI

Message 2006 : « *Un groupe citoyen, ouvert sur le développement du Maroc* »

GOOD YEAR

Construction d'une école au profit de 100 enfants.

→ Message 2007 : « *Un enfant assoit mieux son avenir sur un banc d'école* »

Communication produit et communication institutionnelle **se complètent** et **se renforcent** mutuellement.

Le codage = Traduction visuelle ou/et textuelle en un ensemble structuré de symboles compréhensibles : langage, image, musique..

→ *Éviter un risque majeur : message non compris ?*

Le message peut subir une **altération** due à l'interprétation des signes.

= Le codage peut ne **pas coïncider** avec le décodage

illustration

AUTOMOBILE

Message : « *Ce moteur est léger* »

Allusion à l'alliage d'aluminium, symbole de progrès technologique ...

FAGOR

2005 : sur l'affiche deux hommes, une femme et un bébé, placés chacun à côté d'un réfrigérateur. Texte : « *Chacun selon ses besoins* »

De là : Un message doit avoir une **signification** et **un objectif claire**.

Il doit véhiculer un propos intelligible.

→ Trouver les codes correspondant **aux capacités de décodage** de la cible.



www.bassam.be.ma

Salutations, Saad BASSAM

www.bassam.be.ma