

# MARKETING STRATEGIQUE

Outils d'analyse, plan et contrôle marketing

2020-2021

## SOMMAIRE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>MARKETING STRATEGIQUE : DEFINITION ET ETAPES</b> .....                   | <b>4</b>  |
| <b>Comment se passe la mise en place d'une stratégie marketing ?</b> .....  | <b>4</b>  |
| <b>Les objectifs du marketing stratégique</b> .....                         | <b>5</b>  |
| <b>Quelles sont les étapes principales du marketing stratégique ?</b> ..... | <b>5</b>  |
| <b>Les 3 étapes du marketing stratégique en B2B</b> .....                   | <b>5</b>  |
| <b>La liste des aides à la décision</b> .....                               | <b>6</b>  |
| <b>LES OUTILS D'AUDIT ET D'ANALYSE DU MARCHÉ</b> .....                      | <b>7</b>  |
| <b>SWOT ou MOFF en français</b> .....                                       | <b>7</b>  |
| Les trois étapes du SWOT:.....  | 8         |
| SWOT, de l'analyse à la stratégie marketing: un exemple.....                | 9         |
| Réaliser SWOT.....  | 9         |
| Les axes stratégiques .....   | 10        |
| <b>PESTLE ou PESTEL</b> .....   | <b>11</b> |
| <b>LES OUTILS D'ANALYSE DU PRODUIT</b> .....                                | <b>13</b> |
| <b>Le positionnement</b> .....  | <b>23</b> |
| Qu'est-ce qu'un bon positionnement ?.....                                   | 24        |
| <b>Le cycle de vie</b> .....  | <b>25</b> |
| Les stratégies marketing à adopter durant une phase de lancement .....      | 25        |
| <b>La segmentation</b> .....  | <b>21</b> |
| Détermination des couples produit-marché .....                              | 21        |
| <b>Le prix</b> .....  | <b>22</b> |
| <b>Les 5 forces de Porter</b> .....   | <b>13</b> |
| <b>La matrice BCG (Boston Consulting Group)</b> .....                       | <b>26</b> |
| Principe de la matrice BCG .....  | 28        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>LE PLAN MARKETING .....</b>  | <b>30</b> |
| <b>Modèle d'un plan marketing .....</b>                               | <b>31</b> |
| <b>1 - Synthèse.....</b>  | <b>31</b> |
| <b>2 - Analyse marketing.....</b>                                     | <b>32</b> |
| <b>3 - Définition de la stratégie .....</b>                           | <b>32</b> |
| Fixation des objectifs marketing .....                                | 32        |
| Élaboration de la stratégie.....                                      | 32        |
| <b>4 - Construction du plan d'action marketing.....</b>               | <b>32</b> |
| <b>CONTROLE DE L'ACTION MARKETING .....</b>                           | <b>25</b> |
| <b>5 - Pilotage des actions.....</b>                                  | <b>33</b> |
| <b>Quatre différents types de contrôle en marketing .....</b>         | <b>34</b> |
| <b>Les indicateurs de performance généraux.....</b>                   | <b>35</b> |
| <b>Indicateurs de rentabilité : .....</b>                             | <b>35</b> |
| <b>Indicateurs de satisfaction ou de comportement clients : .....</b> | <b>35</b> |
| <b>Les indicateurs liés à des opérations ponctuelles .....</b>        | <b>36</b> |
| <b>Les audits marketing .....</b>                                     | <b>36</b> |
| <b>TRAVAUX DIRIGES.....</b>   | <b>37</b> |

# CHAPITRE PRELIMINAIRE

## LE MARKETING STRATEGIQUE : DEFINITION ET ETAPES

4

Le marketing a pour objectif majeur et capital de prendre des décisions qui représentent généralement un engagement considérable de la part de l'entreprise. Il s'agira souvent d'un choix relatif au positionnement et/ou à un marché cible.

### MARKETING STRATEGIQUE : DEFINITION

On entend par marketing stratégique la mise en place d'une stratégie marketing en accord avec la stratégie commerciale globale de l'entreprise. Elle englobe les stratégies marketing qui tendent à concrétiser les résultats préliminaires de cette vue d'ensemble.

Le marketing stratégique est à distinguer du marketing opérationnel dont l'orientation est plus focalisée sur le court terme.

### COMMENT SE PASSE LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE MARKETING ?

Dans la plupart des cas, le processus de mise en place d'une stratégie marketing se divise en 5 étapes principales.

- Evaluation des opportunités du marché (existant ou ciblé)
- Cibler une certaine clientèle pré-identifiée
- Positionner l'offre
- Fixer les plans d'actions (ce qu'on appelle le « **marketing mix** »)
- Contrôler et réviser l'offre

La stratégie marketing n'est pas sensée se limiter à une série de décisions indépendantes qui se succèdent sans aucune forme d'orientation globale qui les unit. Le but, avant tout, est de lister, en détails, les moyens et actions susceptibles de vous faire atteindre vos objectifs, rapidement et dans les meilleures conditions possibles.

## LES OBJECTIFS DU MARKETING STRATEGIQUE

De manière générale, le marketing stratégique vise à déterminer les **objectifs marketing** (produits/services, marchés...) destinés à **développer les marchés** de l'entreprise, sur la base des **résultats d'évaluations et autres analyses spécifiques**.

Autres objectifs :

- **Implantation et consolidation de l'entreprise dans son marché**
- **Définition du positionnement de l'entreprise dans l'esprit de la clientèle ciblée**
- **Création d'une valeur répondant à un besoin/attente spécifique**
- **Regroupement de l'ensemble des orientations et choix relatifs aux différentes stratégies de l'entreprise.**

5

## QUELLES SONT LES ETAPES PRINCIPALES DU MARKETING STRATEGIQUE ?

L'élaboration d'un marketing stratégique passe, obligatoirement, par trois étapes essentielles qui en déterminent la portée :

- **L'analyse** : elle porte sur les besoins et les offres du marché, en vue de déterminer, avec précision, le potentiel de vente du produit et les segments les plus intéressants du marché. Elle doit également tenir compte de la concurrence et de son importance.
- **Les objectifs** : ils seront fixés en fonction des résultats de l'analyse du marché et du diagnostic externe/interne de l'entreprise, c'est-à-dire, ses particularités.
- **Les actions à mener** : elles constituent les éléments du marketing mix ( les 4 p), qui doit prendre en considération, à la fois, les résultats de l'analyse et les objectifs fixés. Finalement, on peut dire que **le marketing stratégique représente l'axe central des stratégies** qui seront adoptées afin d'assurer la commercialisation du produit et la fidélisation de la clientèle.

## LES 3 ETAPES DU MARKETING STRATEGIQUE EN B2B

Pour rendre accessible le marketing stratégique et en faciliter la mise en oeuvre en entreprise, on distingue 3 étapes:

1. Une étape d'analyse de l'environnement externe et de l'environnement interne qui débouche sur le diagnostic SWOT.
2. Une étape de définition de la stratégie marketing et des objectifs marketings. Etape qui débouche sur un ciblage, dont le coeur de cible et la cible élargie, et un positionnement de la marque ou de la gamme de produit.
3. Enfin une étape de définition des moyens opérationnels à mettre en oeuvre pour développer le business. Ces moyens opérationnels, ou leviers à actionner, sont essentiellement représentés par le mix-marketing.

## LA LISTE DES AIDES A LA DECISION

Pour chacune de ces étapes, le responsable marketing détient des aides à la décision, comme les matrices d'analyse ou des principes méthodologiques. Voici les principaux recensés dans le tableau ci-dessous:

|   |  |
|---|--|
| <p><b>ETAPE 1</b></p> <p><b>ANALYSE &amp; DIAGNOSTIC</b></p>            | <p>PESTEL<br/>                     Ecoute client<br/>                     Etudes quali et quanti<br/>                     Analyse de la valeur client<br/>                     Analyse du portefeuille produit (BCG...)<br/>                     Gap Analysis</p> <p>SWOT<br/>                     Enjeux pour l'entreprise<br/>                     Facteurs clés de succès du marché</p> |
| <p><b>ETAPE 2</b></p> <p><b>OBJECTIFS &amp; STRATEGIE MARKETING</b></p> | <p>Méthode des 3 axes: Sécuriser, Consolider et développer<br/>                     Alignement des objectifs en cascade</p> <p>Segmentation<br/>                     Qualités des critères de segmentation: spécifiques, mesurables, pertinents, accessibles<br/>                     Ciblage: la méthode IAC<br/>                     Positionnement: mapping</p>                         |
| <p><b>ETAPE 3</b></p> <p><b>CHOIX DES MOYENS OPERATIONNELS</b></p>      | <p>Le mix-marketing<br/>                     Le business plan</p>  |

# CHAPITRE 2

## LES OUTILS D'AUDIT ET D'ANALYSE DU MARCHE

7

Les outils d'audits et d'analyse en marketing sont différents, mais on en distingue deux grandes familles : ceux qui sont destinés au marché et ceux qui concernent le produit. Ces outils stratégiques aident les marqueteurs à mieux identifier le marché et à définir le produit pour qu'il réponde aux attentes du client.

L'analyse du marché est un processus important dans toute stratégie marketing. Elle permet d'explorer, d'identifier et de comprendre un marché donné. Elle permet également de remettre en question le plan marketing stratégique proposé, puisque elle n'est pas menée qu'au début de processus, mais lors de la mise en œuvre du plan.

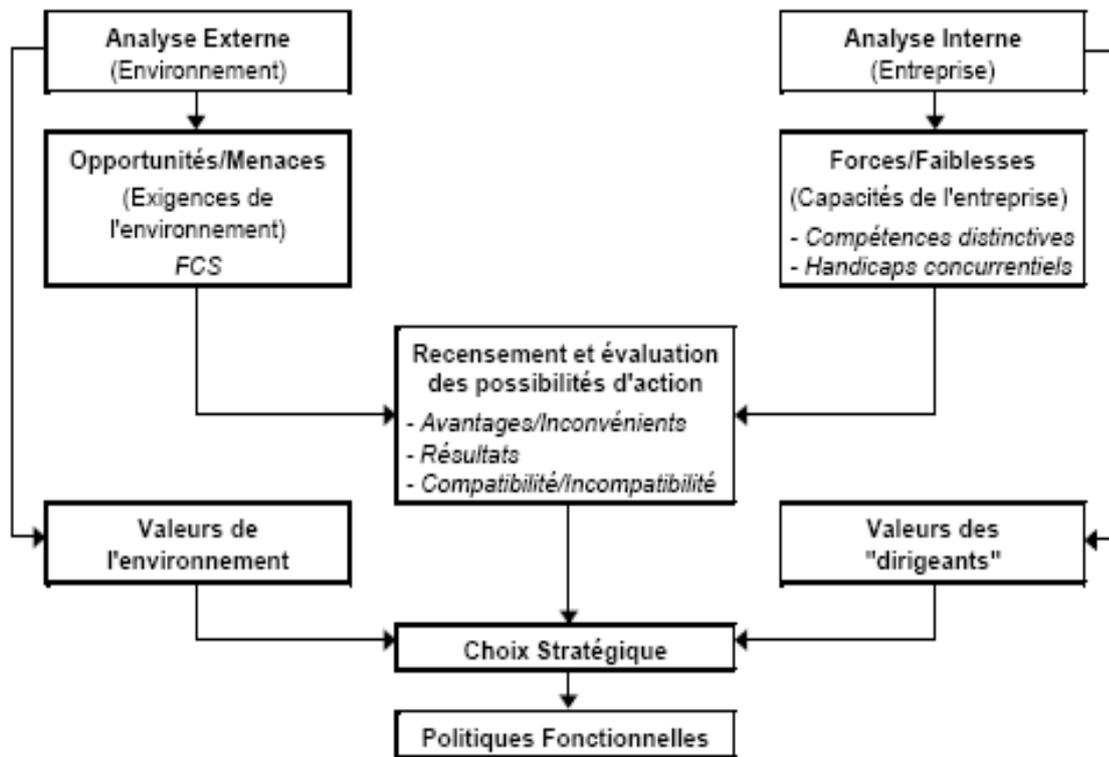
### SWOT OU MOFF

SWOT est l'acronyme de: Strengths (Force), Weakness (Faiblesse), Opportunities (Opportunités), Threats (Menaces).

C'est une matrice qui permet en collectant des informations, d'analyser et de diagnostiquer l'environnement interne d'une activité stratégique.

|  | Positif<br>(pour atteindre l'objectif)    | Négatif<br>(pour atteindre l'objectif) |
|--|---|--|
| Origine interne<br>(organisationnelle)       | <b>Forces</b><br>S<br>Strengths           | <b>Faiblesses</b><br>W<br>Weaknesses   |
| Origine externe<br>(origine = environnement) | <b>Opportunités</b><br>O<br>Opportunities | <b>Menaces</b><br>T<br>Threats         |

SWOT est le point de départ des décisions qui impactent la stratégie marketing. Ce qui alimente le SWOT, ce sont des données sur l'environnement de l'entreprise (données externes) et des informations sur l'environnement interne à l'entreprise, ses produits et sa marque (données internes). SWOT est classiquement représenté sous forme de tableau à quatre entrées: les Menaces et les Opportunités qui clarifient les données externes et les Forces et les Faiblesses qui synthétisent les données internes.



**FCS** : Les facteurs clés de succès sont des paramètres stratégiques dont la maîtrise conditionne le succès d'une entreprise par rapport à ses concurrentes. Identifier les FCS qui régissent le secteur dans lequel l'entreprise évolue, lui permet de comprendre sur quels leviers elle devra agir pour être performante. Ces FCS sont différents d'un marché à l'autre. Citons quelques exemples :

- la communication pour le lancement des nouveaux numéros de renseignements
- la rapidité de livraison pour la vente par correspondance
- le nombre de références pour des magasins spécialisés dans la vente de livres anciens
- la recherche et développement pour les acteurs de la nouvelle économie
- etc.

voici les trois étapes qui permettent de réaliser SWOT de façon pragmatique jusqu'aux décisions de stratégie marketing et un exemple concret.

### LES TROIS ETAPES DU SWOT:

- Classer les données externes en Menaces ou Opportunités et les données internes en Forces ou en Faiblesses

- Retenir les données qui ont le plus d'impact sur l'entreprise, celles qui influenceront les décisions à prendre, celles qui sont à prendre en compte pour déterminer la stratégie marketing. Eventuellement, ne conserver dans SWOT que celles qui ont un vrai impact, sinon les prioriser.
- Tirer de SWOT les grands axes stratégiques :
  - 1- **Assurer la sécurité de l'entreprise, la marque et ses produits en agissant sur ses faiblesses et les sécuriser face aux Menaces.**
  - 2- **Consolider et renforcer les Forces de l'entreprise, sa marque et ses produits.**
  - 3- **Se développer sur les Opportunités.**

### SWOT, DE L'ANALYSE A LA STRATEGIE MARKETING: UN EXEMPLE

Si nous reprenons les trois étapes qui mène de l'analyse à la stratégie marketing:

#### REALISER SWOT

A partir des sources d'informations, le responsable marketing a pu obtenir des données sur l'environnement externe, la concurrence et des données sur l'évolution du marché. Il a extrait les données qui vont l'aider à prendre des décisions pour bâtir sa stratégie marketing. Il a fait de même pour les informations sur ses produits, la marque et ses clients. Il a donc retenu les éléments clés et les a classés dans la matrice SWOT, classique :

SWOT

Cas d'entreprise, dont l'ambition est de se développer sur un marché très atomisé en prenant des parts de marché (Pdm)

### FORCES

- Leader sur son marché avec 20% de Pdm
- Une progression globale supérieure à celle du marché +5%
- Une gamme de produit A, vache à lait qui représente 45% du CA et contribue pour 70% à la marge de l'entreprise
- Deux gammes de produits, C et D, Stars, en croissance de 10%, représentent à elles deux 5% du CA, et contribuent à la marge pour 20%.

### FAIBLESSES

- Une gamme de produit, B, en faible croissance, dégagant peu de marge et qui représente 25% du CA.

### OPPORTUNITES

- Une demande forte sur un segment en affinité avec les gammes de produits C et D.
- Une législation favorable au secteur d'activité.
- Un marché très dispersé avec de nombreux acteurs.
- Le challenger qui détient 10% de Pdm est en perte de vitesse.

### MENACES

- Deux outsiders représentant 3% de Pdm chacun sont très innovants et pratiquent des prix très attractifs à 30% en dessous de la moyenne pratiquée.
- Leur progression est de 8% pour l'un et 7% pour le deuxième.
- Un marché avec une croissance peu dynamique: +3% versus l'an passé.

10

## LES AXES STRATEGIQUES

Du SWOT, le responsable marketing a dégagé des axes qui l'aideront à définir sa stratégie marketing. On les nomme « **le chemin stratégique** » ou « **les axes stratégiques** »:

### 1-SECURISER L'ENTREPRISE, LES PRODUITS, LA MARQUE

- Prévoir une action sur la gamme de produits B: rationaliser le portefeuille de produits à l'aide de la matrice BCG. Par exemple améliorer la marge des produits en « poids morts » ou les abandonner. Par exemple: booster les produits à plus forte croissance en garantissant la marge.

- Développer le marketing relationnel pour fidéliser les clients à plus forte valeur, augmenter la préférence client et conquérir de nouveaux clients, pour faire face aux deux outsiders (Concurrent dont les chances de remporter une compétition sont réduites, mais non négligeables (par opposition à [favori](#)))

---

## 2-CONSOLIDER ET RENFORCER LES ATOUTS ET LES FORCES

- Orienter les actions marketing sur les gammes de produits C et D pour développer leur notoriété, et les actions commerciales pour booster les ventes auprès du segment en progression.
- Prioriser des actions commerciales sur les produits de la gamme A qui sont en forte croissance.

---

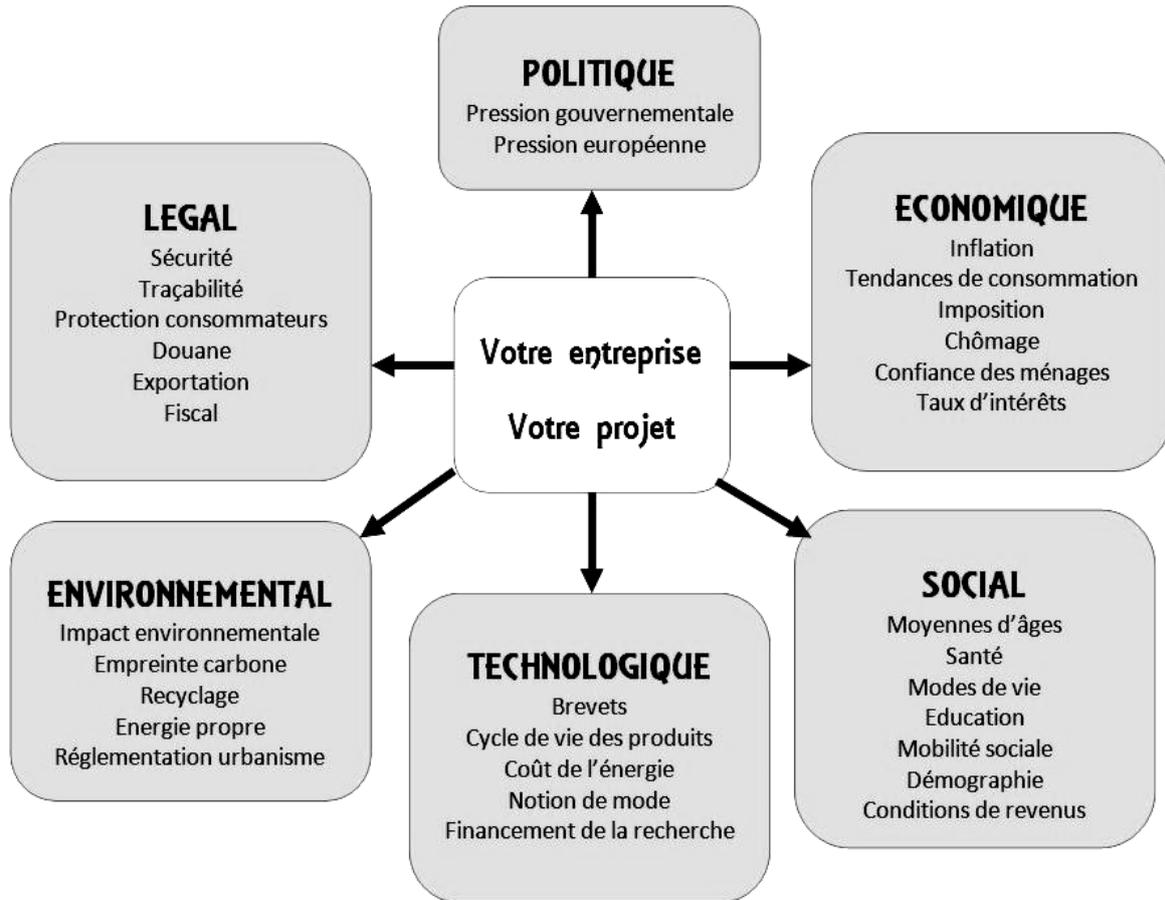
## 3-SE DÉVELOPPER SUR LES OPPORTUNITÉS

- Développer de nouveaux produits sur les gammes C et D correspondant aux attentes du segment D.
- Augmenter le niveau de communication auprès des clients du segment en progression, par une communication ciblée et un marketing relationnel adapté.

## PESTLE OU PESTEL

**PESTLE** est l'acronyme de : Political (Politique), Economic (Economique), Social (Sociale), Technological (Technologique), Legal (Législatif), Environmental (Environmental).

C'est un outil stratégique qui mesure l'influence macro-environnementale externe de ces facteurs sur une organisation et les opportunités de création de valeur qu'elle peut générer.



**EXEMPLE D'UNE ENTREPRISE DE TRANSPORT AERIEN**

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Politiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Soutien des gouvernements aux compagnies nationales</li> <li>● Contrôles de sécurité</li> <li>● Restrictions sur les flux migratoires</li> </ul>              | <p><b>Économiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Taux de croissance de l'économie</li> <li>● Prix du carburant</li> </ul>   |
| <p><b>Sociologiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Accroissement des voyages des seniors</li> <li>● Échanges internationaux d'étudiants</li> </ul>  | <p><b>Technologiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Moteurs plus efficaces</li> <li>● Utilisation de nouveaux matériaux</li> <li>● Technologies de contrôles de sécurité</li> <li>● Usage croissant de la téléconférence</li> </ul> |
| <p><b>Environnementales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Normes sur les nuisances sonores</li> <li>● Contrôles sur la consommation énergétique</li> <li>● Restrictions des extensions aéroportuaires</li> </ul> | <p><b>Légales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Restrictions sur les fusions et acquisitions</li> <li>● Droits d'accès privilégiés aux grands aéroports pour certaines compagnies</li> </ul>   |

## LES 5 FORCES DE PORTER

### LES 5 FORCES DE PORTER : DEFINITION

La position concurrentielle de l'entreprise peut être analysée en décomposant les éléments qui la déterminent (Analyse de Porter). **Porter** propose un complément aux analyses en y incorporant certains éléments, qui, d'après lui, pèsent sur les marchés. Il s'agit notamment des fournisseurs de l'entreprise et des produits de substitution.

Dans l'analyse suivante, **5 forces** déterminent la position concurrentielle de l'entreprise :



On pourra ajouter une 6ème force à ce modèle quant aux analyses destinées à l'industrie (BtoB): les contraintes réglementaires des pouvoirs publics (actionnaires, l'état, le public ou les employés).

### CONCURRENCE INTRASECTORIELLE

L'intensité de cette concurrence dépend de la taille de l'entreprise, de la croissance du marché, de la différenciation des produits.... Elle évalue l'intensité de la concurrence entre les entreprises du même secteur. On peut calculer dans cette partie le taux de pénétration (ou taux de saturation) pour mesurer quantitativement cette intensité. Plus la croissance du marché est forte, moins la concurrence est importante. Au niveau de la différenciation des produits, plus ils sont différents et moins la concurrence est intense.

---

## ENTRANTS POTENTIELS

Cette menace dépend des barrières qui peuvent exister à l'entrée sur le nouveau marché : niveau de technicité/technologie nécessaire, de la fiscalité, des réglementations, de la fidélité des consommateurs à une marque, niveau des investissements... Plus le marché sur lequel on se positionne est une niche, moins les entrants potentiels sont une menace.

---

## MENACE DE PRODUITS DE SUSTITUTION

Ils peuvent empêcher les entreprises d'augmenter leurs prix, donc leurs bénéfices. Ils permettent d'avoir un prix d'équilibre et de réfléchir aux évolutions de l'offre de produits ou de services.

---

## POUVOIR DE NEGOCIATION DES CLIENTS

Ils sont d'autant plus puissants qu'ils achètent en grande quantité et peuvent peser sur les caractéristiques des produits et sur les prix. On retrouvera par exemple les grandes entreprises, les centrales d'achat dans la grande distribution, les collectivités territoriales...

---

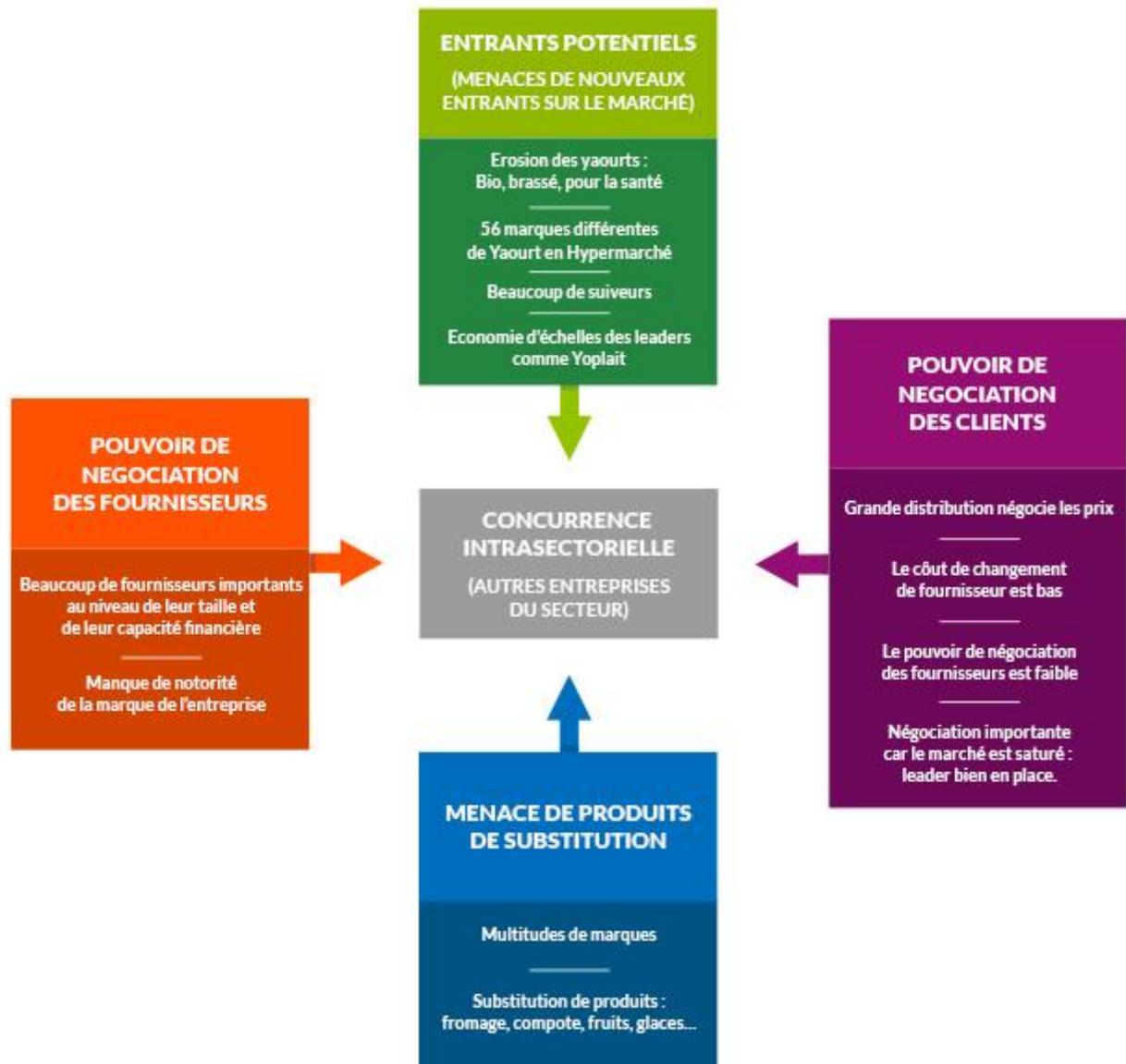
## POUVOIR DE NEGOCIATION DES FOURNISSEURS

Comme pour les clients par l'intermédiaire des prix, avec en plus l'influence due aux délais de livraison, aux obligations de conditionnements...

Cette analyse permet à l'entreprise de revoir son [positionnement](#) pour ne pas perdre en compétitivité, ni en parts de marché.

---

## 5 FORCES DE PORTER : EXEMPLE D'ANALYSE CONCURRENTIELLE AVEC LES 5 FORCES DE PORTER



## COMMENT APPLIQUER CES 5 FORCES A L'ENTREPRISE ?

### 1 – A QUEL POINT EST-IL DIFFICILE D'ENTRER SUR VOTRE SECTEUR ?

Il s'agit de savoir si votre domaine demande des compétences ou des moyens particulièrement importants. Ce sont des barrières naturelles qui peuvent protéger votre secteur. Cependant à lui seul, cela ne garantit pas que votre secteur soit rentable !

Voici les barrières que l'on rencontre habituellement :

- Économie d'échelle : s'il faut une grande base de client pour être rentable, c'est une barrière à l'entrée de nouveaux concurrents,

- Le coût et l'effort nécessaire pour passer chez un concurrent (particulièrement dans l'informatique),
- Le capital requis pour démarrer,
- Avantages particuliers comme un brevet, une implantation géographique ou l'accès à une ressource,
- Circuit de distribution pour commercialiser les produits,
- Numéris clausus (taxi, médecin...).

## 2 – A QUEL POINT LES FOURNISSEURS SONT-ILS PUISSANTS ?

Dans la construction d'ordinateurs, il existe de très nombreux assembleurs et fabricants alors qu'il y a peu de fournisseurs. Pour les microprocesseurs, il n'y a guère qu'Intel et AMD, pour les cartes graphiques NVIDIA et AMD, pour le système d'exploitation Microsoft...

Les fabricants d'ordinateurs sont souvent peu rentables alors que les fournisseurs sont beaucoup plus rentables.

C'est une question de concentration : si les fournisseurs sont plus concentrés que les acheteurs, ils auront plus de pouvoir.

Ceci est applicable aux personnes dans l'entreprise. Par exemple pour une compagnie aérienne, les pilotes sont essentiels et peuvent avoir une grande influence sur la rentabilité de l'entreprise.

## 3 – A QUEL POINT LES CLIENTS SONT-ILS PUISSANTS ?

Par exemple si vous fabriquez des équipements pour l'industrie de la téléphonie mobile, vous êtes en position plus faible car les acheteurs sont très concentrés. A contrario, si votre produit ou votre service est très intéressant pour le client, il donnera une très bonne rentabilité.

On observe aussi ce phénomène sur le marché de l'électronique où les clients ont la possibilité de comparer les offres facilement et où les producteurs sont en concurrence entre eux et avec le monde entier.

## 4 – A QUEL POINT EST-IL FACILE DE CHANGER DE PRODUIT OU DE SERVICE ?

On parle ici du coût pour passer d'un fournisseur A à un fournisseur B. Dans la téléphonie mobile, il a longtemps été très difficile de changer d'opérateur et c'est avec la mise en œuvre de la portabilité du numéro et de quelques autres règles que le secteur a été fluidifié.

Autre exemple, pour les imprimantes les fabricants ont développé des technologies pour s'assurer que les clients achètent les cartouches de la marque. L'encre est à la base un produit banal, le fait d'installer des puces et des contrôles sur les cartouches obligent les clients à utiliser le produit de l'entreprise. Le client finira peut être par changer d'imprimante d'ailleurs.

De nombreux secteurs sont organisés pour qu'il soit difficile de changer de fournisseur. Cela garanti un revenu à l'entreprise et préserve donc sa rentabilité.

## 5 – COMPETITION ENTRE LES ENTREPRISES PRESENTES ?

La compétition est connue pour faire baisser les prix pour les clients et donc la rentabilité de l'entreprise. C'est bien pour cette raison que dans plusieurs secteurs, des pactes de non agressions sont établis (même si c'est illégal). En se mettant d'accord sur certains points, les entreprises enlèvent une pression importante.

C'est aussi pour cela qu'une entreprise rentable est souvent définie comme une entreprise dont se souvient le client (selon la définition de Warren Buffett). Par exemple Coca-cola a de nombreux concurrents mais reste Coca-cola. La concurrence n'est pas un problème pour eux.

Mais lorsque vous êtes dans la masse, la concurrence peut vous tuer. Si vous ne vous différenciez pas, votre produit ou votre service peut être ramené à une simple commodité.

17

### LES 7S - MODÈLE DE MC KINSEY

Le cabinet Mc KINSEY a développé un modèle baptisé **7S** qui permet de déterminer si une organisation est capable d'atteindre les objectifs fixés. L'analyse se fait à travers 7 éléments interdépendants caractéristiques de l'efficacité :

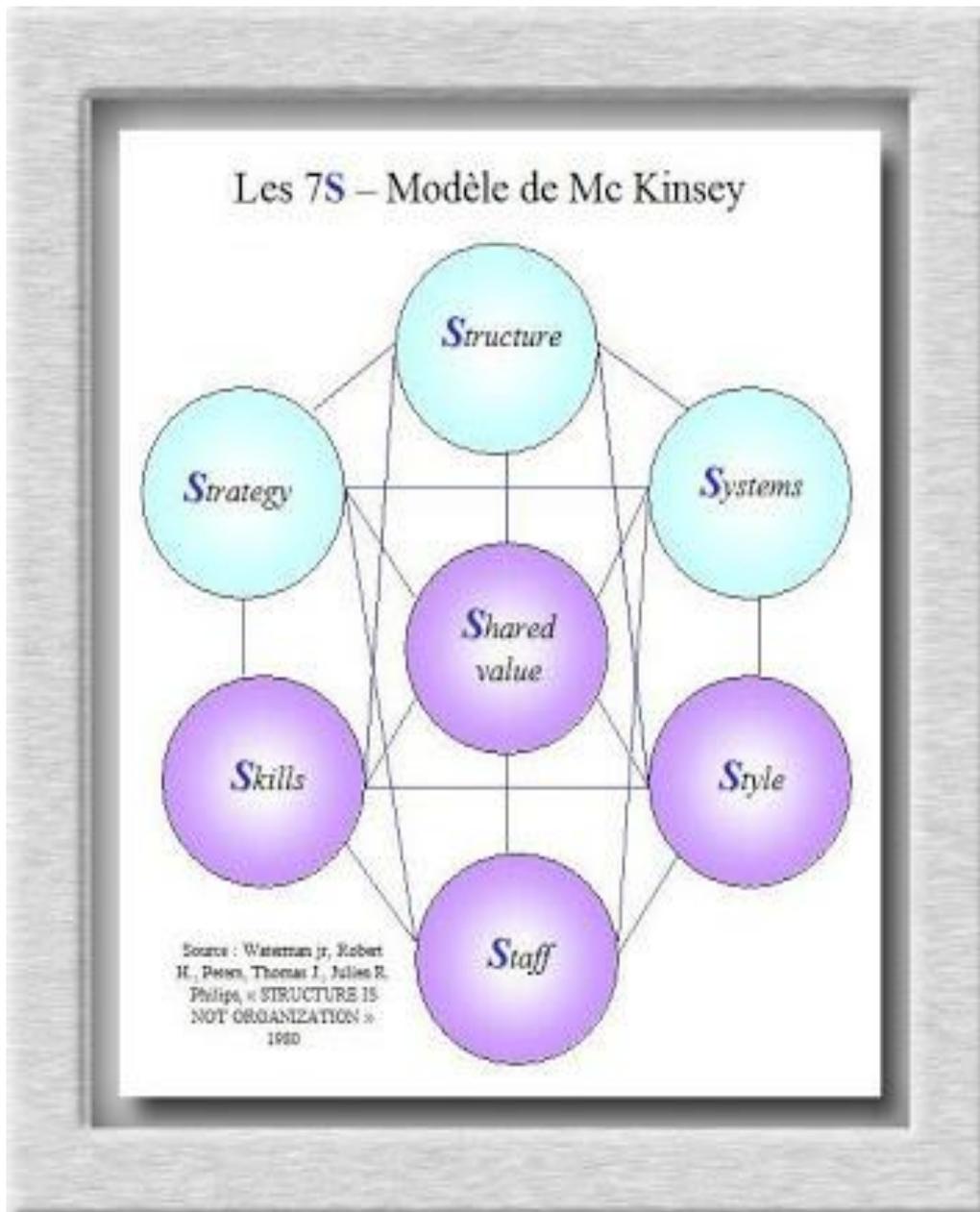
#### 3 éléments tangibles (hard)

- **STRUCTURE** : la manière dont l'organisation est structurée.
- **STRATEGY** : la politique élaborée pour faire face à la concurrence et garder l'avantage concurrentiel.
- **SYSTEMS** : les processus et procédures mis en oeuvre au quotidien.

#### 4 éléments "culturels" (soft)

- **SHARED VALUES** : les valeurs partagées.
- **SKILLS** : les savoirs-faire.
- **STAFF** : les ressources humaines.
- **STYLE** : le style de management.

La représentation du modèle montre bien l'interdépendance des éléments et la façon dont chaque élément influe sur les autres.



*Il apparaît comme évident, que ces éléments se renforcent mutuellement et que ce renforcement est d'autant plus efficace si les 7 leviers pour l'efficacité sont en phase vis à vis des objectifs à atteindre.*

*C'est en ce sens que ce modèle peut servir pour améliorer les performances, définir les effets probables de changements programmés, ou encore déterminer la meilleure façon de mettre en oeuvre une stratégie définie.*

A partir de ce constat, pour utiliser le modèle, il s'agit de recueillir le maximum de renseignements concernant chaque élément en se posant des questions qui guideront la réflexion pour passer de la situation initiale à la situation souhaitée.

### **Exemple de questionnement par élément :**

#### **Structure :**

- \* Comment est organisée l'entité ?
- \* Combien y-a-t il de niveaux hiérarchiques ?
- \* Comment sont coordonnées les activités des différents services ?
- \* Le contrôle est-il centralisé ou non ? Est-il adapté au fonctionnement, à nos missions ?
- \* La prise de décision est-elle centralisée ou non ? Est-elle adaptée au fonctionnement, à nos missions ?

#### **Stratégie :**

- \* Quelle est la stratégie ?
- \* Comment atteindre les objectifs ?
- \* Comment faire face à la concurrence ?
- \* Comment traiter les évolutions de la demande client ?

#### **Système :**

- \* Quels sont les systèmes utilisés, dans les différents domaines, RH, finances, gestion, communication, gestion documentaire...
- \* Quels sont les contrôles mis en place ? Comment sont-ils évalués ?
- \* Quelles sont les procédures en vigueur ? Sont-elles écrites, gérées ?

#### **Valeurs partagées :**

- \* Quelles sont les valeurs fondamentales de l'entité ?

- \* Correspondent-elles à la réalité ? Sont-elles bien ancrées ?

#### **Savoirs-faire :**

- \* Quels sont et où sont les meilleurs savoirs-faire dans l'entreprise ?
- \* Y-a-t-il des carences en matière de savoirs-faire ?
- \* Quels sont les savoirs-faire qui font la notoriété de l'entreprise ?
- \* La formation en place est-elle efficace pour faire acquérir les savoirs-faire requis ?
- \* Y-a-t-il un plan de formation ? Est-il suivi ?

#### **Style :**

- \* Quel style de management prévaut dans l'entreprise ?
- \* Le style de management est-il efficace ?
- \* Le personnel a-t-il une tendance à la participation ?
- \* Les équipes sont-elles efficaces et orientées résultats ?

#### **Ressources humaines :**

- \* Y-a-t-il des postes à pourvoir ?
- \* Les compétences ad hoc (adéquates) sont-elles présentes ?
- \* Les fiches de postes sont-elles claires ?
- \* Y-a-t-il des compétences manquantes ?

*A partir des résultats obtenus par le questionnaire il est d'abord impératif de déterminer si les valeurs partagées sont cohérentes avec la structure, la stratégie et les systèmes en place.*

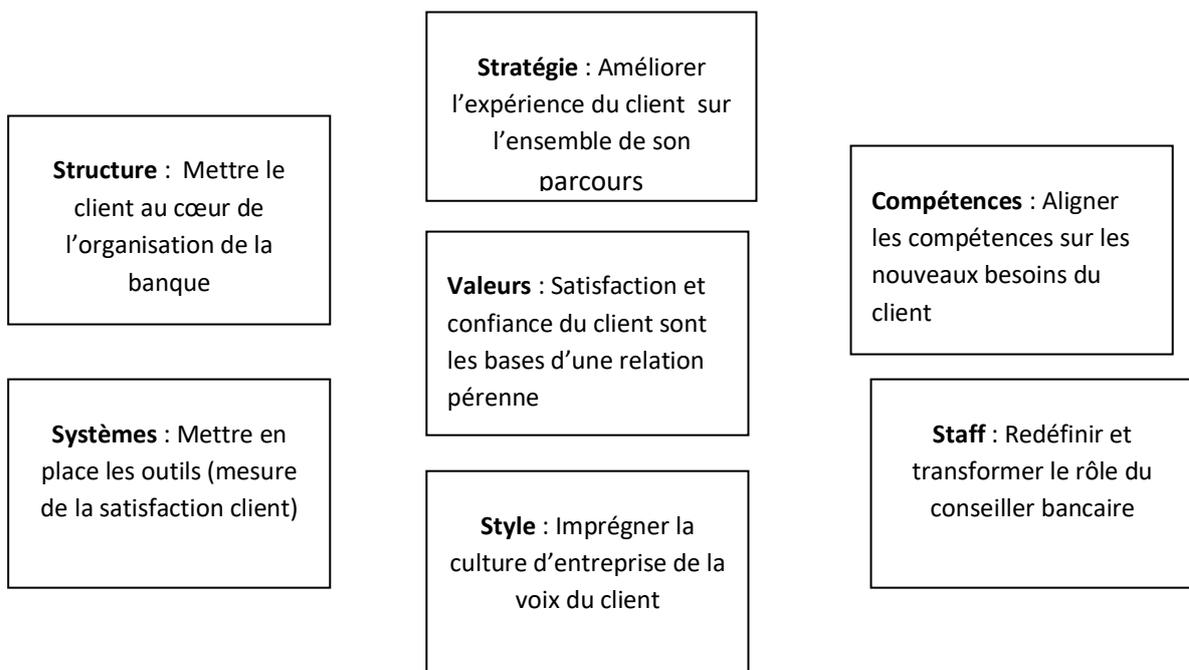
*Puis il s'agit pour chaque élément d'apprécier (à partir d'une matrice SWOT par exemple) les points forts et les points faibles détectés.*

*In fine, en avançant pas à pas, la cohérence doit être recherchée entre les différents éléments.*

*On entrevoit que la tâche n'est pas simple et demande un peu de temps pour arriver à mettre en phase les éléments entre eux, c'est pourquoi il est judicieux d'inscrire la démarche dans un processus itératif à mener avec la volonté de faire avancer l'entreprise en cohérence avec les objectifs fixés, le marché, les moyens dévolus en ayant à l'esprit que tous les acteurs se doivent de contribuer à l'atteinte des objectifs et d'adhérer aux valeurs communes.*

Par ailleurs, Si la maîtrise de ces sept éléments définit un environnement favorable à la réussite de l'entreprise, elle n'est pas une condition suffisante sur la durée. Cette méthodologie est un outil de diagnostic pour comprendre la dynamique d'un marché, effectuer des changements importants dans l'organisation ou lancer un projet. Il s'agit d'analyser les interactions entre ces différents éléments afin d'en extraire une nouvelle orientation pour l'organisation. L'enjeu pour l'entreprise est de parvenir par la suite à appliquer ces changements.

### Exemple : la banque de détail face aux défis numériques



## LA SEGMENTATION

Elle consiste à découper le marché en sous-ensembles homogènes dans lesquels se regroupent des clients qui possèdent les mêmes attentes. Elle est d'ordre géographique, socio-démographique et psychologique en relation avec le comportement des clients.

On peut l'illustrer par un axe en 3 dimensions qui regroupe : **les besoins des clients** (pour le plaisir, pour une utilisation quotidienne...), la **catégorie des clients** (restaurateur, des femmes, des ados...) et la **technologie utilisée dans le processus de production** (haut de gamme, bas de gamme, solide...). Ensuite cet axe doit répondre aux questions suivantes : **comment les consommateurs vont-ils acheter ce produit? Qui va l'acheter? et Pourquoi?**

21

## DETERMINATION DES COUPLES PRODUIT-MARCHE

La segmentation dite « de **ciblage** » ou de détermination des **couples produit-marché** vise à qualifier et à quantifier la relation biunivoque qui peut exister entre le produit et son marché.

La segmentation en sous-ensemble s'opère par le biais d'une étude ou d'une recherche de corrélation multi-critères : sexe, catégorie, âge, **CSP**, niveau d'étude, pouvoir d'achat, taille du ménage, nombre d'enfants, lieu de résidence, sports pratiqués, profession, etc.

Par exemple, pour le **couple produit-marché** associé au produit « *chaussure de ville* », 4 sous-ensembles apparaissent qui peuvent correspondre à 4 profils de marché :

le Marché des enfants , le Marché des adolescents, le Marché des femmes , le Marché des hommes.

Chacun de ces **couples produit-marché** doit faire l'objet de la part de l'entreprise :

- d'une décision « d'y aller ou de ne pas y aller » en fonction de sa **stratégie**, de ses choix à long, moyen et court terme
- de l'élaboration du **marketing-mix** et de la **politique commerciale** à décliner en fonction des options prises.

Ces découpages sont mis en œuvre à partir des informations recueillies par les enquêtes quantitatives par exemple (avec deux types de questions/réponses) sur les comportements de consommation et sur les caractéristiques propres. Il est ensuite possible de réaliser un classement RFM (**Récence, Fréquence, Montant**) pour trouver la cible de l'entreprise (le groupe de personnes ayant les mêmes attentes vis-à-vis du produit).

Les critères de segmentation de ciblage peuvent être :

- Socio-démographiques (sexe, taille du foyer, revenu, niveau d'instruction...)
- Géographiques (lieu, climat, type d'habitation...)
- Psychographiques (opinions, styles de vie, attitudes, croyances, personnalités...)

- Comportementaux (quantités consommées, avantages recherchés...)
- Relatifs à la situation (rentabilité, utilisation)
- Relatifs au type de consommateur (prescripteurs, acheteurs...)

## LE PRIX

Pour déterminer le prix d'un produit, il faut d'abord déterminer le coût de production et quantifier les bénéfices que la valeur ajoutée de ce produit peut générer.

Rien n'est plus simple pour calculer le coût de la production en additionnant tous les coûts dépensés depuis l'achat des matières premières jusqu'au l'emballage. Cependant, pour calculer le bénéfice, il faudrait mettre en place des indicateurs qui peuvent quantifier la valeur ajoutée du produit qui n'est pas souvent tangible: réduire le temps pour le client, améliorer le rendement, satisfaire le client...

# CHAPITRE 3 : OUTILS D'AUDIT ET

## D'ANALYSE DU PRODUIT

23

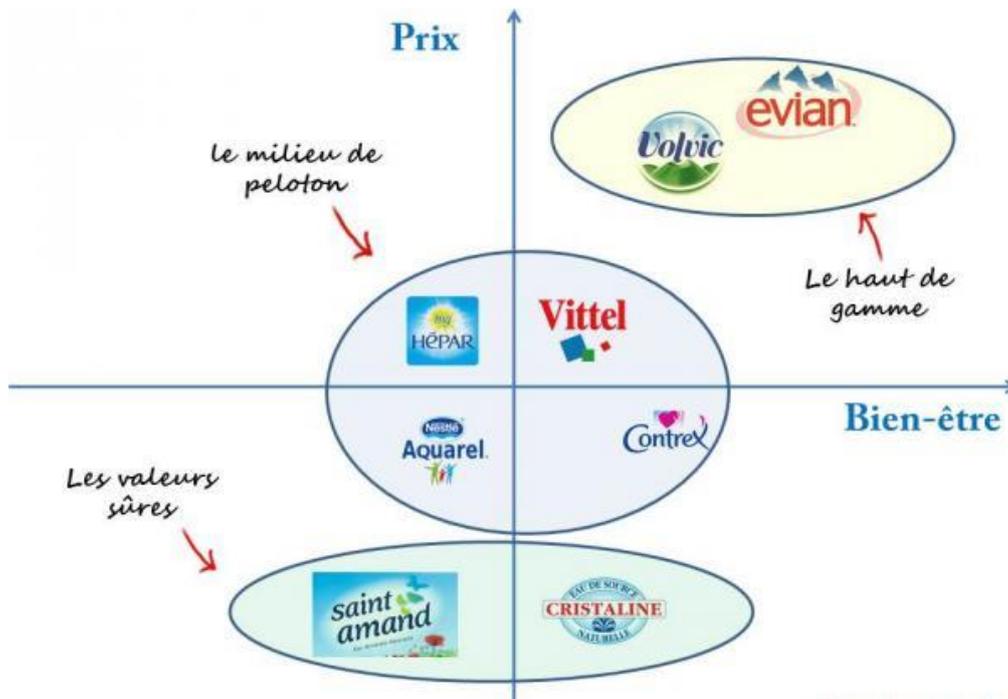
L'analyse du produit permet d'adapter le produit au marché, de suivre son développement et d'évaluer le portefeuille de produits de l'entreprise qui est présente sur plusieurs domaines d'activité stratégiques (DAS).

### LE POSITIONNEMENT

Comment répondre aux attentes clients, à l'exploitation des opportunités du marché sans se disperser mais au contraire en faisant jouer de façon la plus cohérente possible les forces de l'entreprise ? La réponse à cette question détermine le **positionnement** de l'entreprise . Le positionnement fait l'objet d'une **optimisation** sous la contrainte de plusieurs paramètres :

- cohérence avec l'**image de marque** globale
- adéquation avec les sources de volume et de chiffre d'affaires gagnés sur la concurrence par l'obtention de nouveaux clients
- construction d'un **marketing mix** pertinent en termes de Produit, de prix, de promotion (communication), et de place (distribution).
- obtention d'**économies d'échelle** par le partage de responsabilité de l'organisation.

Exemple de l'analyse du marché de l'eau en bouteille suivant les critères du positionnement "bien-être" et prix.



Pour établir un positionnement, on doit se poser 3 questions clés :

• **Quelle est mon offre ?**

La réponse doit tenir en quelques mots, être simple et facilement compréhensible.

• **Comment se distingue-t-elle sur son marché ?**

Il s'agit, ici, d'identifier un point fort qui différencie l'offre de la concurrence : cela peut être un service offert (par exemple, une garantie à vie), une originalité (par exemple, une assurance au kilomètre), un ciblage spécifique (par exemple, un site de vêtement pour femme qui ne cible que les grandes tailles)

• **Qui cible-t-elle ?**

Les caractéristiques des clients potentiels de cette offre doivent être décrites précisément : s'il s'agit de particuliers, on identifie notamment le sexe, l'âge, la catégorie socioprofessionnelle, les centres d'intérêt, etc. Quant à la cible professionnelle, on peut s'intéresser au **secteur d'activité**, à la **taille d'entreprise**, au **nombre de salariés** ou encore à la **fonction occupée** par un contact privilégié au sein de l'établissement (directeur général, directeur informatique, directeur des achats, etc.).

**QU'EST-CE QU'UN BON POSITIONNEMENT ?**

Un bon positionnement est celui qui permet de différencier l'**offre sur le marché**. Si l'offre répond à un besoin réel de la cible et que personne d'autre sur le marché n'y répond, alors le positionnement est excellent : avec une bonne communication, il y a de fortes chances que l'offre trouve son marché. Si l'offre répond à un besoin réel et qu'il y a de la concurrence, il faut mettre en avant les éléments qui la

différencient. Sur un marché mature où une forte concurrence s'exerce, la différence se fait souvent autour de la qualité de service, ou sur la personnalité de la personne qui est en contact avec les clients.

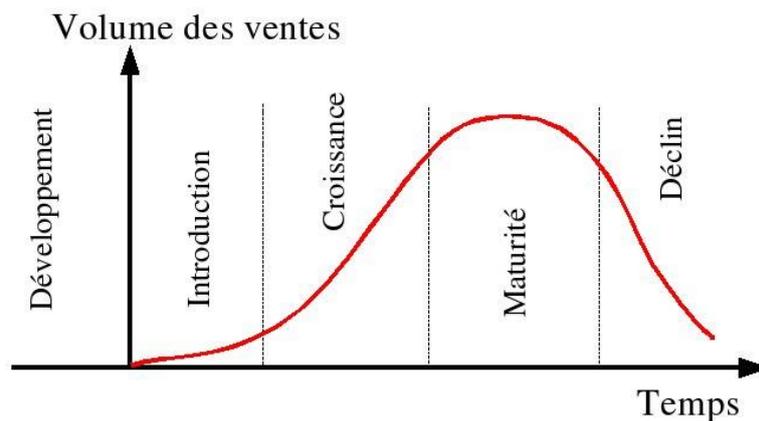
## LE CYCLE DE VIE

Un produit traverse, après son développement, plusieurs étapes de commercialisation:

1. **L'introduction**
2. **La croissance**
3. **La maturité**
4. **La saturation**
5. **Le déclin**

25

Le cycle de vie intervient dans les choix stratégiques de l'entreprise et dans le plan marketing opérationnel qui change selon les étapes.



### LES STRATEGIES MARKETING A ADOPTER DURANT UNE PHASE DE LANCEMENT

Cette période est une période de **croissance modérée** car le nouveau produit est peu à peu introduit sur le marché. Durant cette période, les premiers clients sont des pionniers, et la concurrence est peu soutenue. Les coûts impliqués par le lancement (dépenses commerciales, technologiques, marketing...) sont souvent plus élevés que les bénéfices obtenus.

Les **dépenses promotionnelles** doivent être importantes afin d'informer le consommateur, de l'inciter à acheter le produit et d'assurer une **distribution du produit dans un maximum de points de vente**. En effet, plus un produit est distribué, plus il est visible par le consommateur et donc meilleurs seront ses résultats lors de sa phase de lancement.

### LES STRATEGIES MARKETING A ADOPTER DURANT UNE PHASE DE CROISSANCE

Cette période est caractérisée par une croissance des ventes du produit grâce à un **bouche à oreille** favorable qui amène de nouveaux clients. De **nouveaux concurrents** arrivent aussi sur le marché, attirés par les possibilités de développement (ce qui peut même être profitable pour le produit).

Durant cette phase, il faut essayer de soutenir la croissance le plus longtemps possible en améliorant la qualité du produit, en élargissant sa gamme afin de toucher encore plus de clients, en intensifiant la distribution, en continuant les campagnes de communication, en baissant peu à peu les prix.

## LES STRATEGIES MARKETING A ADOPTER DURANT UNE PHASE DE MATURITE

Cette phase est caractérisée par un ralentissement du rythme des ventes du produit : il a atteint sa maturité. D'autre part, la concurrence est plus vive que lors des précédentes étapes, l'entreprise doit alors réduire ses prix. C'est une phase plus longue que les deux précédentes : la plupart des produits courants sont en phase de maturité et il faut faire preuve d'imagination afin de garder sa clientèle et séduire de nouveaux clients.

Durant cette phase, le responsable marketing doit :

- **élargir son marché en pénétrant de nouveaux segments. Petit Bateau par exemple cible désormais les jeunes et les adultes alors que la cible première était les enfants;**
- **modifier le produit en y ajoutant de nouvelles fonctions pour relancer les ventes. On peut alors améliorer sa qualité, changer son style... Ainsi, l'I-Pod d'Apple devient un I-Pod vidéo puis un I-Phone capable d'être à la fois lecteur MP3, télévision, téléphone portable, et d'accéder à Internet;**
- **fidéliser les clients;**
- **revoir certains éléments du [mix-marketing](#) (le prix, la distribution, les services...).**

## LES STRATEGIES MARKETING A ADOPTER EN PHASE DE DECLIN

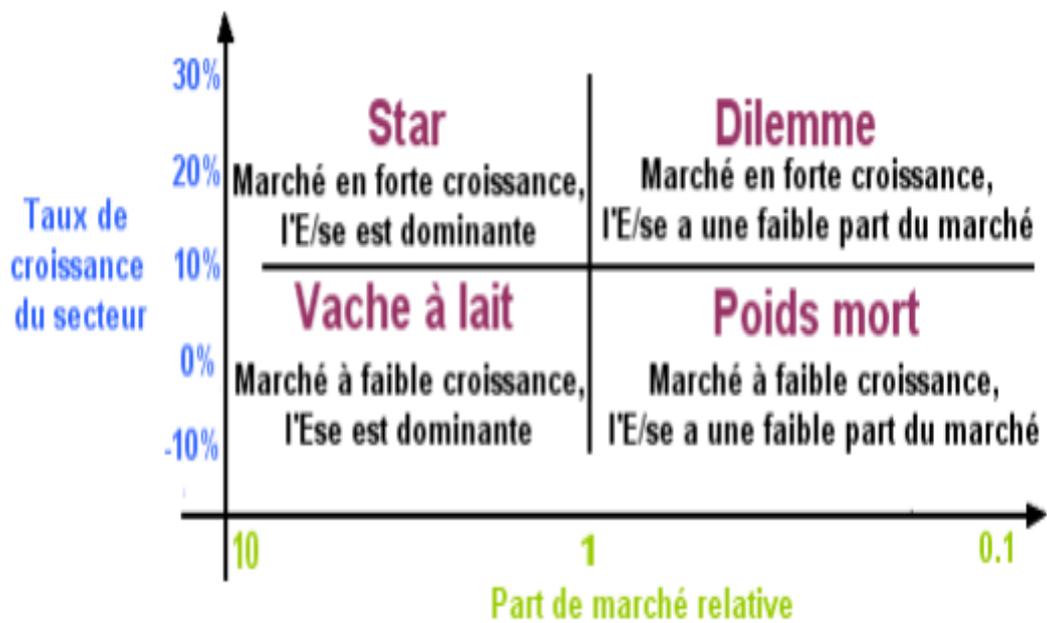
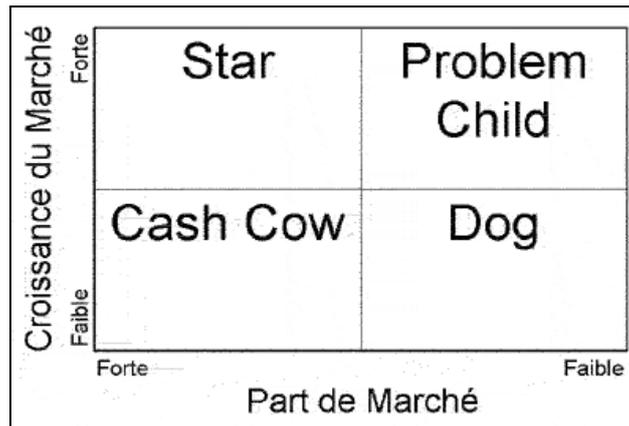
Un grand nombre de produits et de marques connaissent une phase de déclin caractérisée par un effondrement des ventes. Cette phase peut être plus ou moins rapide (elle est extrêmement rapide pour les gadgets par exemple). Cette phase de déclin résulte de plusieurs facteurs :

- **une avancée technologique ;**
- **des modifications dans les goûts ou dans les habitudes ;**
- **l'arrivée de produits étrangers meilleur marché.**

L'entreprise peut décider de se retirer du marché ou de maintenir le produit sur le marché. Le responsable marketing doit alors faire en sorte de relancer les ventes du produit. Pour cela, il faut investir pour moderniser le produit, et chercher à fidéliser de plus en plus sa clientèle.

## LA MATRICE BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)

C'est un outil stratégique qui permet de classer les produits d'une entreprise selon le coût utilisé pour la production et le coût généré en relation avec la croissance et la part du marché que représente ce produit. Il analyse la performance d'un produit et justifie par la suite l'allocation des ressources pour un produit plus qu'un autre.



- **PART DE MARCHÉ RELATIVE** : part de marché de l'entreprise E/Part de marché du concurrent principal

## PRINCIPE DE LA MATRICE BCG

La **matrice BCG** est un outil développé par le Boston Consulting Group. Cet outil permet d'effectuer une "photographie" du positionnement d'une entreprise sur un secteur d'activité donné. On positionne chaque secteur d'activité d'une entreprise sur une matrice caractérisée par 2 coordonnées, chacune de ces coordonnées correspondant à un indicateur :

- Le **rapport entre la part de marché de l'entreprise et celle du leader**

- Le **taux de croissance** du secteur d'activité étudié en ordonnées

A partir de ces informations, la **matrice BCG** permet de positionner le secteur d'activité sur un cadran et en fonction de sa place sur ce cadran, le secteur d'activité est identifié comme étant :

- **une star** : marché en forte croissance et position dominante de l'entreprise sur ce marché

- **un dilemme** : marché en forte croissance mais faible part de marché de l'entreprise

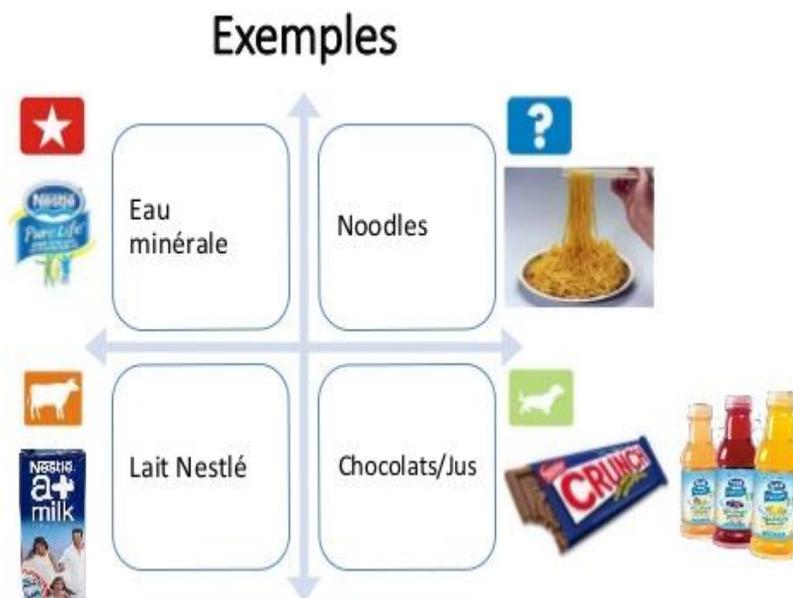
- **une vache à lait** : marché en faible croissance ou récession et position dominante de l'entreprise sur ce marché

- **un poids mort** : marché en faible croissance ou récession et faible part de marché de l'entreprise

Exemple APPLE



## Exemple NESTLE



L'objectif de cette méthode est d'identifier quels sont les secteurs d'activités stratégiques pour l'entreprise ainsi que les éventuels réajustements à effectuer.

### 3- Limites

Cette méthode n'est qu'une photographie du secteur d'activité, elle ne prend pas en compte des données plus dynamiques comme le cycle vie du produit. Elle est également basée sur le principe que la rentabilité d'une entreprise est proportionnelle à sa part de marché.

# CHAPITRE 4

## LE PLAN MARKETING

La rédaction d'un **business plan** permet de penser à chacun des éléments qui, mis bout à bout, constitueront votre future entreprise. Après avoir présenté votre projet, le produit ou le service que vous souhaitez commercialiser et le marché ciblé, il est temps de définir **la stratégie** qui sera mise en place pour permettre à votre offre de rencontrer la demande. Pour y parvenir vous allez devoir élaborer la stratégie marketing : la plus performante possible. **La stratégie marketing** présente l'ensemble des actions opérationnelles que prévoit de mener la future entreprise au cours des 3 ou 5 prochaines années. Pour ce faire quatre analyses doivent être menées : le plan marketing, l'équipe opérationnelle, la politique fournisseurs et la stratégie d'équipement.

### LE PLAN MARKETING

Le plan marketing doit permettre de répondre à plusieurs questions. Comment le produit ou service arrive-t-il au consommateur final ? A quel prix est-il vendu ? Comment la communication est-elle organisée autour de votre offre ? Etc.

Quatre grands chapitres composent le plan marketing, ils sont basés sur les **4 P du mix-marketing** :



***Pour développer son affaire avec succès, il convient de suivre une démarche marketing structurée, méthodique, partant de l'analyse de l'existant et des opportunités/menaces futures jusqu'à la mise en place et le suivi des actions opérationnelles. Des choix stratégiques sont à faire : quels clients cibler ? Pourquoi ? Comment se positionner face à la concurrence ? Quelles actions mener ?...***

***Le plan marketing synthétise cette démarche en donnant une vue détaillée de chaque étape.***

Cette rigueur réduit les risques de passer à côté d'un marché ou généralement de prendre de mauvaises décisions en privilégiant l'analyse des faits plutôt que l'intuition. Un professionnalisme fort utile d'autant plus si ce document fait partie intégrante **d'un business plan**. Les investisseurs sont sensibles aux démarches cohérentes prouvant le bien-fondé d'une stratégie ou bien d'une action particulière.

Document de pilotage, de communication, d'argumentation d'analyse post action... Les finalités sont nombreuses. Il n'en demeure pas moins qu'un plan marketing est un document vivant. A ce titre, il est appelé à évoluer tout au long de son cycle de vie : de sa conception lors du lancement des premières analyses jusqu'au contrôle final. Le pilotage des **actions opérationnelles (4P)** peut nécessiter des réajustements (budgétaires, ciblage...).

## MODELE D'UN PLAN MARKETING

### 1 - SYNTHESE

On résume ici les principales informations à connaître. La synthèse reprend les éléments fondamentaux justifiant les choix effectués :

- **un rappel de la stratégie d'entreprise.** Les choix marketing doivent être faits en cohérence avec les choix d'entreprise, ses métiers et ses missions.
- **Un focus sur la situation actuelle et les projections dans le futur.**
- **Les objectifs découlant de l'analyse et la stratégie associée.**

Après avoir consulté le résumé, le lecteur doit avoir compris les fondements de tout ce qui suit dans le plan. Il trouvera le détail dans les chapitres suivants.

## 2 - ANALYSE MARKETING

Cette partie présente la synthèse des analyses menées sur les marchés de l'entreprise et de son environnement concurrentiel. Les informations récoltées alimentent une **analyse de type SWOT** (forces - faiblesses - opportunités - menaces). Dans certains cas, notamment lorsque la stratégie marketing se confond avec la stratégie d'entreprise, le plan intègre des éléments d'étude de l'environnement global de l'entreprise tels que définis par **la méthode PESTEL**.

## 3 - DEFINITION DE LA STRATEGIE

Ce chapitre fait le lien entre l'analyse de la situation et les décisions prises pour exploiter les opportunités et réduire les menaces.

### FIXATION DES OBJECTIFS MARKETING

Les objectifs retenus sont expliqués et détaillés. Leur pertinence doit être démontrée au regard de l'analyse marketing. Ils sont chiffrés et répondent aux critères de bonnes pratiques énoncés par **l'acronyme SMART** : simples, mesurables, ambitieux, réalistes, temporels.

### ÉLABORATION DE LA STRATEGIE

Deuxième temps fort du document. La stratégie explique comment atteindre ses objectifs.

On détaillera ici **la segmentation**, c'est-à-dire sa vision du marché. On expliquera quels sont les segments cibles auxquels on souhaite s'adresser. Les choix seront justifiés.

Enfin, on révélera **le positionnement** retenu au regard de l'ensemble des réflexions préalables. Dans l'idéal, tout découle logiquement et le positionnement devient une évidence.

## 4 - CONSTRUCTION DU PLAN D'ACTION MARKETING

Avant de commencer, nous vous invitons à lire notre dossier général traitant de **l'élaboration d'un plan d'action**. Très utile pour les modalités méthodologiques.

On présentera les choix tactiques pour atteindre ses objectifs dans le cadre de la stratégie. Cette partie opérationnelle est souvent structurée sous la forme des 4 P :

**Produit** : les actions menées sur l'offre : structuration de la gamme, nouveautés, services additionnels...

**Prix** : la politiques tarifaire. Par exemple proposer des tarifs préférentiels à certains marchés cibles.

**Promotion** : définition des vecteurs de communication retenues et des moyens de promotion pour toucher sa cible et faire passer son message.

**Place** : les réseaux de distribution actionnés.

Dans les cas les plus complexes, chaque partie peut s'accompagne d'un plan particulier. Le plus fréquent est d'associer un plan d'action commercial définissant les objectifs, actions et moyens commerciaux.

On retrouve aussi souvent un plan de communication.

Les enveloppes budgétaires sont définies pour assurer le financement de l'opérationnel tout comme les autres ressources nécessaires à la bonne exécution du plan (humain, matériel...).

## 5 - PILOTAGE DES ACTIONS

Les actions retenues sont programmées et planifiées dans le temps. Cette partie a pour vocation d'aider à piloter et synchroniser l'enchaînement des actions lorsque des dépendances existent entre elles. Un point important pour la réussite de la démarche.

## CHAPITRE 5

# CONTROLE DE L'ACTION MARKETING

### QUATRE DIFFERENTS TYPES DE CONTROLE EN MARKETING

**Le contrôle stratégique** : réévaluation de l'adéquation globale de l'entreprise à son environnement commercial et à ses opportunités.

**Le contrôle du plan annuel** : vise à vérifier la bonne réalisation des objectifs et identifier, si nécessaire, les actions correctives.

**Le contrôle de rentabilité effective des produits, marchés, secteurs et circuits de distribution.**

**Le contrôle de productivité** : pour améliorer l'impact des différents moyens et efforts commerciaux.

|                                   | QUI   | QUOI  | COMMENT   |
|-----------------------------------|---|---|---|
| <b>Le contrôle stratégique</b>    | Direction générale                            | Analyser la mesure dans laquelle l'entreprise saisit les opportunités en matière de marchés, de produits et de circuits de distribution | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse de l'efficacité du marketing de l'entreprise</li> <li>- Bilan de ses responsabilités sociales et de l'éthique de ses comportements</li> <li>- Audit marketing</li> </ul> |
| <b>Le contrôle du plan annuel</b> | Direction générale, directions fonctionnelles | Analyser la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des ventes, de la part de marché</li> <li>- Ratios de dépenses par rapport au CA</li> <li>- Analyse financière</li> <li>- Baromètre clients</li> </ul>                   |

|                                    |  |   |   |
|------------------------------------|--|---|---|
| <b>Le contrôle de rentabilité</b>  | Contrôleur marketing   | Analyser la mesure dans laquelle l'entreprise gagne ou perd de l'argent                       | Etude de rentabilité par produit ou service, secteur géographique, segment de marché, circuit de distribution et taille de commande |
| <b>Le contrôle de productivité</b> | Responsables fonctionnels et opérationnels, contrôleur marketing | Evaluer et améliorer la productivité des moyens commerciaux et l'impact du niveau de dépenses | Analyse de la productivité de la force de vente, de la publicité, de la promotion des ventes et de la distribution                  |

## LES INDICATEURS DE PERFORMANCE GENERAUX

Indicateurs liés aux ventes :

- **nombre ou pourcentage de clients (taux de pénétration)**
- **ventes en volume**
- **ventes en CA**
- **parts de marchés**

Ces indicateurs peuvent provenir des services comptables de l'entreprise, des statistiques professionnelles, des études de marchés, comme des panels de consommateurs ou de distributeurs.

### INDICATEURS DE RENTABILITE :

- **marge brute dégagée** : différence entre le CA et le coût direct des produits ou services vendus
- **contribution** : différence entre marge brute et coûts marketing (dont la publicité et la promotion)
- **bénéfices** : différence entre la contribution et l'ensemble des coûts autres que le marketing (dont frais généraux, financiers, etc.)

Ces indicateurs sont généralement calculés par les services comptables ou par le contrôle de gestion.

### INDICATEURS DE SATISFACTION OU DE COMPORTEMENT CLIENTS :

En plus de indicateurs quantitatifs, il est parfois important de disposer d'indicateurs plus qualitatifs ayant trait à la satisfaction et aux comportements clients à l'égard de l'entreprise ou des ses produits ou services.

Exemples :

- questionnaires de satisfaction envoyés aux clients systématiquement après une vente
- enquête collective annuelle pour comparer l'évolution de l'image de différents établissements de l'entreprise...

## LES INDICATEURS LIES A DES OPERATIONS PONCTUELLES

Pour des plans liés à des opérations ponctuelles, des indicateurs spécifiques doivent généralement être prévus.

Exemples :

Pour une campagne publicitaire, on peut définir des indicateurs

- **de mémorisation de la campagne**
- **de compréhension des messages**
- **d'agrément**
- **d'incitation à l'achat...**

Pour une opération de promotion grand public, on peut mesurer :

- **le taux de remontés**
- **les grains de nouveaux clients**
- **l'évolution des quantités achetées par client...**

Pour une opération de promotion distributeurs, on peut mesurer :

- **l'évolution du linéaire alloué à la marque**
- **le nombre de têtes de gondole obtenues**
- **l'évolution des rotations dans les points de vente...**

## LES AUDITS MARKETING

En plus des contrôles permanents, il est parfois utile pour une entreprise de soumettre l'ensemble de sa politique marketing à un examen critique portant à la fois sur ses objectifs et ses moyens. Ce type d'examen global est appelé « audit marketing ».

Certaines entreprises le pratiquent systématiquement comme une sorte de « check up », tous les 5 ans par exemple. D'autres le mettent en place lorsque les affaires vont mal. Certaines entreprises mènent cet audit en interne en le confiant à une équipe constituée de cadres marketing de l'entreprise.

D'autres font appel à des consultants extérieurs spécialisés qui utilisent des méthodes d'analyse plus systématiques et plus rigoureuses et bénéficient des avantages de l'œil neuf et d'une plus grande objectivité.

# ANNEXES ET TRAVAUX DIRIGES

# TD MS :

## DEFINITION / OBJECTIFS/ STRATEGIES ET TYPES DE MARCHE

### SOMMAIRE DU DOCUMENT : QU'EST-CE QUE LE MARKETING STRATEGIQUE ?

|   |    |
|---|----|
| MARKETING STRATÉGIQUE : DÉFINITION .....  | 39 |
| COMMENT SE PASSE LA MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE MARKETING ? .....                 | 39 |
| LES OBJECTIFS DU MARKETING STRATÉGIQUE.....   | 39 |
| Les stratégies marketing sur un marché jeune, en croissance, à fort potentiel ..... | 40 |
| Les stratégies marketing sur un marché émergent et nouveau .....                    | 40 |
| Les stratégies marketing sur un marché à maturité ou stagnant et saturé.....        | 41 |
| Les stratégies marketing sur un marché à maturité ou stagnant mais non saturé.....  | 41 |
| QUELLES SONT LES ÉTAPES PRINCIPALES DU MARKETING STRATÉGIQUES ?.....                | 41 |
| L'analyse du marché .....   | 41 |
| Les objectifs.....  | 42 |
| Le plan d'actions .....   | 42 |

# QU'EST-CE QUE LE MARKETING STRATEGIQUE ?

Le marketing a pour objectif majeur et capital de prendre des décisions qui représentent généralement un engagement considérable de la part de l'entreprise. Il s'agira souvent d'un choix relatif au positionnement et/ou à un marché cible. On entend par marketing stratégique la mise en place d'une stratégie marketing en accord avec la stratégie commerciale globale de l'entreprise. Elle englobe les stratégies marketing qui tendent à concrétiser les résultats préliminaires de cette vue d'ensemble.

## MARKETING STRATÉGIQUE : DÉFINITION

On entend par marketing stratégique la mise en place d'une stratégie marketing en accord avec la stratégie commerciale globale de l'entreprise. Elle englobe les stratégies marketing qui tendent à concrétiser les résultats préliminaires de cette vue d'ensemble.

Le marketing stratégique est à distinguer du marketing opérationnel dont l'orientation est plus focalisée sur le court terme.

## COMMENT SE PASSE LA MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE MARKETING ?

Dans la plupart des cas, le processus de mise en place d'une stratégie marketing se divise en 5 étapes principales.

- **Evaluation des opportunités du marché (existant ou ciblé) en effectuant [une étude de marché](#)**
- **Cibler une certaine clientèle pré-identifiée**
- **Positionner l'offre**
- **Fixer les plans d'actions (ce qu'on appelle le « marketing mix »)**
- **Contrôler et réviser l'offre**

La stratégie marketing n'est pas sensée se limiter à une série de décisions indépendantes qui se succèdent sans aucune forme d'orientation globale qui les unit. Le but, avant tout, est de lister, en détails, les moyens et actions susceptibles de vous faire atteindre vos objectifs, rapidement et dans les meilleures conditions possibles.

## LES OBJECTIFS DU MARKETING STRATÉGIQUE

De manière générale, le marketing stratégique vise à déterminer les objectifs marketing (produits/services, marchés...) destinés à développer les marchés de l'entreprise, sur la base des résultats d'évaluations et autres analyses spécifiques.

Autres objectifs :

- Implantation et consolidation de l'entreprise dans son marché
- Définition du positionnement de l'entreprise dans l'esprit de la clientèle ciblée
- Création d'une valeur répondant à un besoin/attente spécifique
- Regroupement de l'ensemble des orientations et choix relatifs aux différentes stratégies de l'entreprise.

Une fois que vous avez définie sur quelle configuration de marché ou de segment votre entreprise se situe, différentes stratégies marketing sont envisageables selon la tendance du marché.

### LES STRATÉGIES MARKETING SUR UN MARCHÉ JEUNE, EN CROISSANCE, À FORT POTENTIEL

Les stratégies de développement extensif de l'activité ou stratégies de mouvement dites « pull » regroupe les actions ayant pour but de faire venir les consommateurs vers le produits, à les « tirer ». Il s'agit en quelque sorte de créer un besoin qui fera qu'ils viendront acheter le produit de leur plein gré.

Le **pull marketing** se traduit essentiellement par la communication publicitaire média de masse et par les campagnes de promotion. Il s'agit d'attirer l'oeil du consommateur en possédant par exemple un site vitrine au design épuré mais riche en information, en étant présent sur un blog et sur des réseaux sociaux.

Le plus souvent, ces stratégies sont réservées aux grands groupes ou du moins aux entreprises ayant déjà une certaine notoriété.

### LES STRATÉGIES MARKETING SUR UN MARCHÉ ÉMERGENT ET NOUVEAU

À l'inverse, les stratégies dites « push » consiste à « pousser » le produit vers le consommateur. Les actions mise en place peuvent être directement à destination des consommateurs ou par l'intermédiaire des distributeurs avec par exemple la participation au salon et foire, la distribution d'échantillon, des opérations promotionnelles en distribution avec mise en avant produit, le déploiement des forces de vente sur le terrain, etc.

Les marques utilisant ce procédé n'ont le plus souvent pas ou peu de budget pour la communication et s'appuient principalement sur leur force de vente en se rapprochant de leur cible.

Pour être efficace, cette stratégie suppose en amont une segmentation particulièrement poussée pour offrir une offre adaptée à la cible visée.

## LES STRATÉGIES MARKETING SUR UN MARCHÉ À MATURITÉ OU STAGNANT ET SATURÉ

Ces stratégies reposent sur le fait que l'entreprise ne peut vaincre ses concurrents que par l'augmentation de sa part de marché. Pour cela, plusieurs stratégies concurrentielles possibles:

- **l'accroissement de la demande primaire:** l'entreprise cherche de nouveaux utilisateurs, de nouvelles façons d'utiliser un produit ou tente de faire augmenter les volumes de vente.
- **la spécialisation:** l'entreprise se focalise sur un marché étroit et très spécialisé, dit marché de niche.
- **la différenciation:** par le haut, l'entreprise offre des produits et des services de meilleure qualité que celle de la concurrence ou à l'inverse, par le bas, l'entreprise propose un produit ou un service moins coûteux que celui de la concurrence.
- **la diversification:** l'entreprise propose de nouveaux produits ou services plus ou moins proches des produits initiaux en capitalisant sur une image de marque et une notoriété forte.
- **l'innovation:** l'entreprise anticipe de nouveaux besoins et devient leader sur le marché.

## LES STRATÉGIES MARKETING SUR UN MARCHÉ À MATURITÉ OU STAGNANT MAIS NON SATURÉ

On parle dans ce cas là de stratégie de pénétration. Cette stratégie peut-être employée par une entreprise pour s'implanter sur un marché en pratiquant une politique tarifaire avec des prix bas pour prendre des parts de marché à ses concurrents. Plusieurs objectifs à cela:

- pénétrer rapidement un marché en vendant de grandes quantités et ainsi en établissant un standard
- une réduction des coûts unitaires grâce à une production de masse et des économies d'échelle
- le découragement de la concurrence, notamment des marques de distributeurs

Cette stratégie nécessite toutefois de posséder des moyens de production conséquents et disposer d'un réseau de distribution à grande échelle.

Une fois votre stratégie définie, il convient maintenant de définir des objectifs pertinents et inhérents à cette stratégie. Et par la suite, pour y répondre, vous devrez dresser un plan d'action, appelé un plan marketing qui vous aidera à formaliser votre projet sur le terrain.

## QUELLES SONT LES ÉTAPES PRINCIPALES DU MARKETING STRATÉGIQUES ?

L'élaboration d'un marketing stratégique passe, obligatoirement, par trois étapes essentielles qui en déterminent la portée :

### L'ANALYSE DU MARCHÉ

Elle porte sur les besoins et les offres du marché, en vue de déterminer, avec précision, le potentiel de vente du produit et les segments les plus intéressants du marché. Elle doit évidemment tenir compte de la concurrence et de son importance. Comme déjà expliqué,

l'analyse permet la **détection des nouvelles opportunités de marché**. Grâce à cela, il est possible d'appréhender des besoins clients non satisfaits, donc de faire un choix des produits à vendre et ensuite de prévoir les ventes futures.

Toujours dans l'anticipation des actions de ventes, l'analyse du marketing stratégique offre l'opportunité de bien comprendre la concurrence et surtout de s'améliorer grâce au **benchmarking** (*profiter des best practices des concurrents*). L'analyse de l'environnement de l'entreprise, interne ou externe. (*L'évolution de la population, les évolutions technologiques ...*)

Pour analyser son marché, il faut obtenir des données. En marketing stratégique, les données se cherchent auprès des consommateurs ou des potentiels consommateurs.

## LES OBJECTIFS

Ils seront fixés en fonction des résultats de l'analyse du marché et du diagnostic externe/interne de l'entreprise, c'est-à-dire, ses particularités. Grâce à l'analyse, l'entreprise peut se projeter dans le futur. Cette projection doit rester réaliste. Ainsi, les objectifs peuvent être définis en utilisant l'outil **SMART**.

## LE PLAN D'ACTIONS

Ce plan constitue les éléments du **marketing mix** ( les "4P" : Product, Price, Position, Promotion), qui doit prendre en considération, à la fois, les résultats de l'analyse et les objectifs fixés.

Finalement, on peut dire que le **marketing stratégique représente l'axe central des stratégies** qui seront adoptées afin d'assurer la commercialisation du produit et la [fidélisation](#) de la clientèle.

# TD MS : MATRICE SWOT

## ANALYSE SWOT DE TOTAL

29 Janv. 2018 Énergie - Environnement Décryptage économique

À L'ÈRE DES PÉTROMONARCHIES ET DES PROBLÉMATIQUES ENVIRONNEMENTALES, LES MARCHÉS DU PÉTROLE ET DU GAZ SONT DES ENJEUX MAJEURS DE LA VIE CONTEMPORAINE. UN DES PLUS GRANDS ACTEURS FRANÇAIS, TOTAL, FAIT PARTIE DES LEADERS MONDIAUX DE L'ACTIVITÉ EN PLUS D'ÊTRE UN REPRÉSENTANT IMPOSANT DE L'ÉCONOMIE HEXAGONALE. VIA LA MATRICE SWOT, ANALYSONS LES FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS ET MENACES DE CE SUPERMAJOR.

### Historique

[Total](#) est une société plus ancienne qu'on pourrait le penser, puisqu'elle a été fondée en 1924 d'abord sous la forme de Compagnie française des Pétroles. Le succès est fulgurant, centré sur les intérêts pétroliers au Moyen-Orient et induit une entrée en Bourse dès 1929 !

C'est en 1954 qu'une marque est créée pour vendre le pétrole de la firme. C'est Total avec une identité visuelle reprenant dans un premier temps les trois couleurs du drapeau français, puis qui évoluera jusqu'à celle que nous connaissons aujourd'hui faite de rouge, orange, et bleu.

Total fait de nos jours partie de ce que l'on appelle les « [supermajors](#) », soit l'une des plus grandes entreprises mondiales du secteur d'activité du pétrole et du [gaz](#) : 149 743 millions d'euros de chiffre d'affaires, plus de 96 000 salariés et une présence dans plus de 130 pays.

### Forces

Total est de ceux qui dominent le marché mondial en tant que supermajor aux côtés de [BP](#), Exxon, Chevron, [Royal Dutch Shell](#), [Engie](#), [EDF](#), etc. Son implantation internationale, ses résultats financiers étourdissants, ses cotations en Bourse en font une des sociétés les plus puissantes d'Hexagone (c'est tout simplement la première entreprise française en termes de chiffre d'affaires) et de l'international (cinquième société de la zone euro, premier distributeur en Afrique). Sa capacité d'investissement, son poids de lobby, ses connexions géopolitiques sont donc exceptionnels.

L'entreprise jouit d'une solide diversification autour de son domaine clé énergétique. Elle prend en charge l'exploration, la production, le raffinage, le négoce, le transport, mais s'est aussi ouverte aux bioénergies et [énergies renouvelables](#), notamment le [solaire](#) via sa filiale SunPower.

Son identité visuelle et son histoire en font une des sociétés françaises les plus connues des Français et à l'international.

### **Faiblesses**

Si elle ne semble pas avoir de faiblesses économiques, Total a essuyé des affaires qui ont fait date dans l'histoire de France. Son image est absolument déplorable, pour deux motifs. Le premier via les erreurs industrielles d'ampleur tragique comme AZF ou la marée noire [Erika](#), sans oublier que via ses connexions et actions sur ce continent, elle passe pour un des vecteurs majeurs de la Françafrique.

Le second c'est évidemment son désastreux impact écologique. Total a fait sa richesse sur des énergies fossiles qui sont décriées. Sa production apparaît comme néfaste.

### **Opportunités**

Les énergies renouvelables sont très loin d'avoir remplacé le pétrole ou le gaz. Les compagnies pétrolières enregistrent toujours des CA dantesques et la consommation des énergies fossiles est toujours dans les habitudes des ménages : 56,3 % de la consommation d'énergie primaire en 2014.

Par ailleurs, la mise à disposition des énergies dans des zones plus délicates (des régions d'Asie, d'Afrique...) est un enjeu réel face à la hausse démographique mondiale.

### **Menaces**

Les concurrents de Total (autres supermajors) sont des poids aussi lourds qui se livrent une guerre sans merci. Le chiffre d'affaires de BP est plus de deux fois plus élevé que celui de Total, avec plus de 370 000 milliards de dollars.

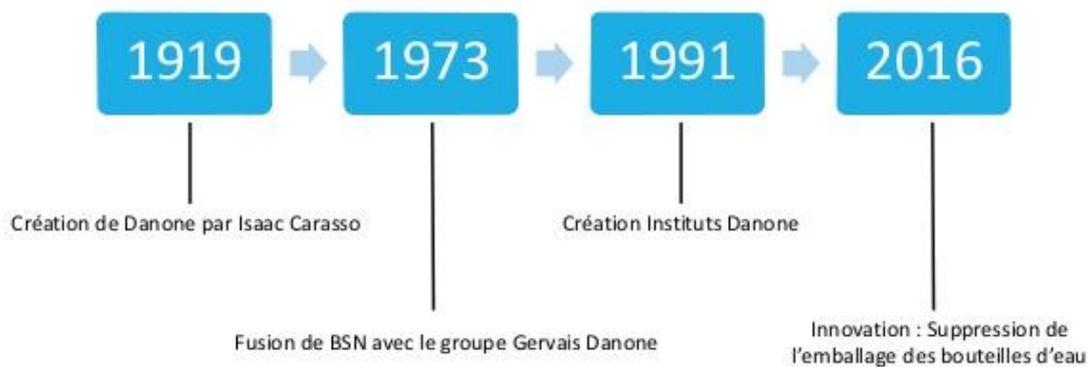
L'implantation internationale de Total la rend particulièrement sujette au moindre soubresaut géopolitique. Les exemples des liens critiqués avec la junte militaire birmane ou les effets de la révolution libyenne en 2011 ont impacté de manière significative l'activité de la marque.

Les énergies fossiles ne sont pas éternelles, l'activité liée est vouée à disparaître, à plus ou moins long terme. Le virage vers les énergies renouvelables est indispensable...

# TD MS : FORCES DE PORTER ET MATRICE MC KINSEY

## Historique

---



## Danone dans le monde

---



13,1 Milliards d'euros de Chiffre Affaires dans le monde

Présent dans plus de 120 pays



## Les différents métiers de Danone

Répartition des différents métiers dans le chiffre d'affaires en pourcentage :



## Les forces de Porter

Intensité de la concurrence :

- Concurrence acharnée
- Stratégie marketing agressive

Menace de nouveaux entrants :

- Investissements
- Normes gouvernementales

Produits de substitution :

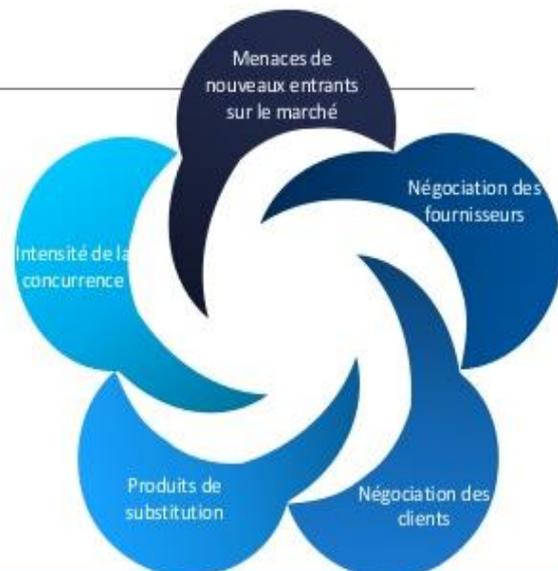
- Produits de première nécessité : eau/lait

Pouvoir de négociation des clients :

- Grande diversification de Danone
- Le consommateur achète forcément Danone

Pouvoir de négociation des fournisseurs

- Matière première en grande quantité
- Dépendance des producteurs aux grands industriels



## McKinsey : La structure

- Nombre très important de marques
- 3 marchés principaux :
  - L'eau
  - Les biscuits
  - Les produits laitiers
- Des produits différents selon les habitudes de consommation des pays
- Stratégie spécifique suivant les pays

## McKinsey : La stratégie

---



- Le recentrage sur les 3 marchés principaux :
  - L'eau
  - Les biscuits
  - Les produits laitiers
- Se développer dans les pays en développement
- Stratégie de communication agressive
- Faire face au « local player »
- Représenter la sécurité alimentaire, la qualité et la santé ainsi que la nutrition

## McKinsey : Le système

---



- Système de management interne qui permet de recenser les risques des différentes marques du groupe
  - 3 niveaux de risques
- Développer les talents notamment dans les pays émergents où Danone n'est pas nécessairement n°1 sur le marché
- Stratégie marketing et communication très développée
- 6,7% du chiffre d'affaires est investi dans la publicité

## McKinsey : Le personnel

---



- Management interne très important
- Hiérarchie importante pour la prévention des risques
- Programme marketing très important
- Recrutements plus complexes où la notoriété est moindre

## McKinsey : Le style

---



- Etre n°1 sur les marchés
- S'imposer sur les marchés émergents
- Découvrir les talents de demain
- Prévention des risques au cœur du système managérial
- Culture d'entreprise forte avec des valeurs à partager

## McKinsey : Le savoir faire

---



- Se développer dans les pays en développement
- Stratégie de communication agressive
- Faire face au « local player »
- Représenter la sécurité alimentaire, la qualité et la santé ainsi que la nutrition

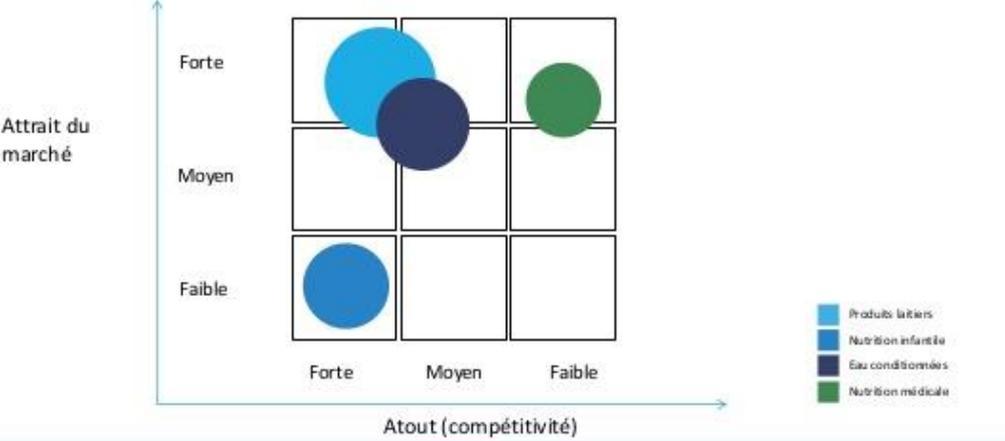
## McKinsey : Les valeurs partagées

---



- Les valeurs partagées par le groupe :
  - L'humanisme
  - L'ouverture
  - La proximité
  - L'enthousiasme

# La matrice de McKinsey



# TD MS : EXEMPLE DE PESTEL

## AVEC NATURE ET DECOUVERTES

### Énergie - Environnement Décryptage économique

*NATURE ET DECOUVERTES EST UNE ENTREPRISE FRANÇAISE CREEE EN 1990. ACTUELLEMENT, L'ENSEIGNE FRANÇAISE A DES MAGASINS DANS L'HEXAGONE, MAIS EGALEMENT DANS D'AUTRES PAYS EUROPEENS COMME L'ALLEMAGNE, LE LUXEMBOURG, LA BELGIQUE OU LA SUISSE. APRES AVOIR FETE SES 25 ANS EN 2015, L'ENTREPRISE RESTE UNE AFFAIRE FAMILIALE. ELLE A ETE FONDEE A L'IMAGE DE L'ENSEIGNE AMERICAINE THE NATURE COMPANY. L'ENSEIGNE EST NEE AVEC LE SOUHAIT DE FAIRE UN COMMERCE DIFFERENT QUI PASSE PAR LE RESPECT DE L'HOMME ET DE LA NATURE. AINSI, LA FONDATION NATURE & DECOUVERTES A VU LE JOUR EN 1994. FOCUS SUR L'INFLUENCE DES FACTEURS EXTERNES SUR CETTE FIRME.*

### POLITIQUE

En vue de la politique de respect envers l'homme et la nature, l'entreprise se doit d'être au courant des législations en vigueur dans les différents pays où elle travaille, aussi bien pour la fabrication que pour la vente. Ainsi, les importations sont limitées aux pays qui respectent les droits de l'homme et les conditions de travail.

### ECONOMIE

Certes actuellement, [Nature et Découvertes](#) n'est pas la seule entreprise qui a mis l'éthique et la durabilité de [l'environnement](#) au coeur de son business model, mais il ne faut pas oublier qu'en 1990, date de création de l'enseigne, le facteur écologie n'était pas si répandu. Il s'agit d'un modèle économique différent, l'enseigne ne fait que « vendre » des produits, elle organise également des balades et une partie de ses bénéfices est reversée à sa fondation.

L'entreprise continue dans sa croissance grâce à un projet qui profite à tous : producteurs, clients, actionnaires.

### SOCIAL

Nature et Découvertes est une entreprise socialement active, elle reverse des bénéfices à sa fondation et possède plusieurs projets associatifs. De plus, elle a sa propre école afin de former ses équipes. Quant au facteur social lié aux clients, il est évident que l'entreprise est

en totale harmonie avec le type de consommation actuel. En effet depuis quelques années, l'on observe un retour à une consommation responsable et toujours au plus près de la terre ; cette logique de consommation sociale, écologique et responsable est la même que propose Nature et Découvertes.

### **TECHNOLOGIE**

Alors que l'enseigne se veut complètement écologique, la technologie est présente à l'intérieur des magasins. Nature et Découvertes se sert de la technologie pour créer des ambiances et attirer ainsi la clientèle.

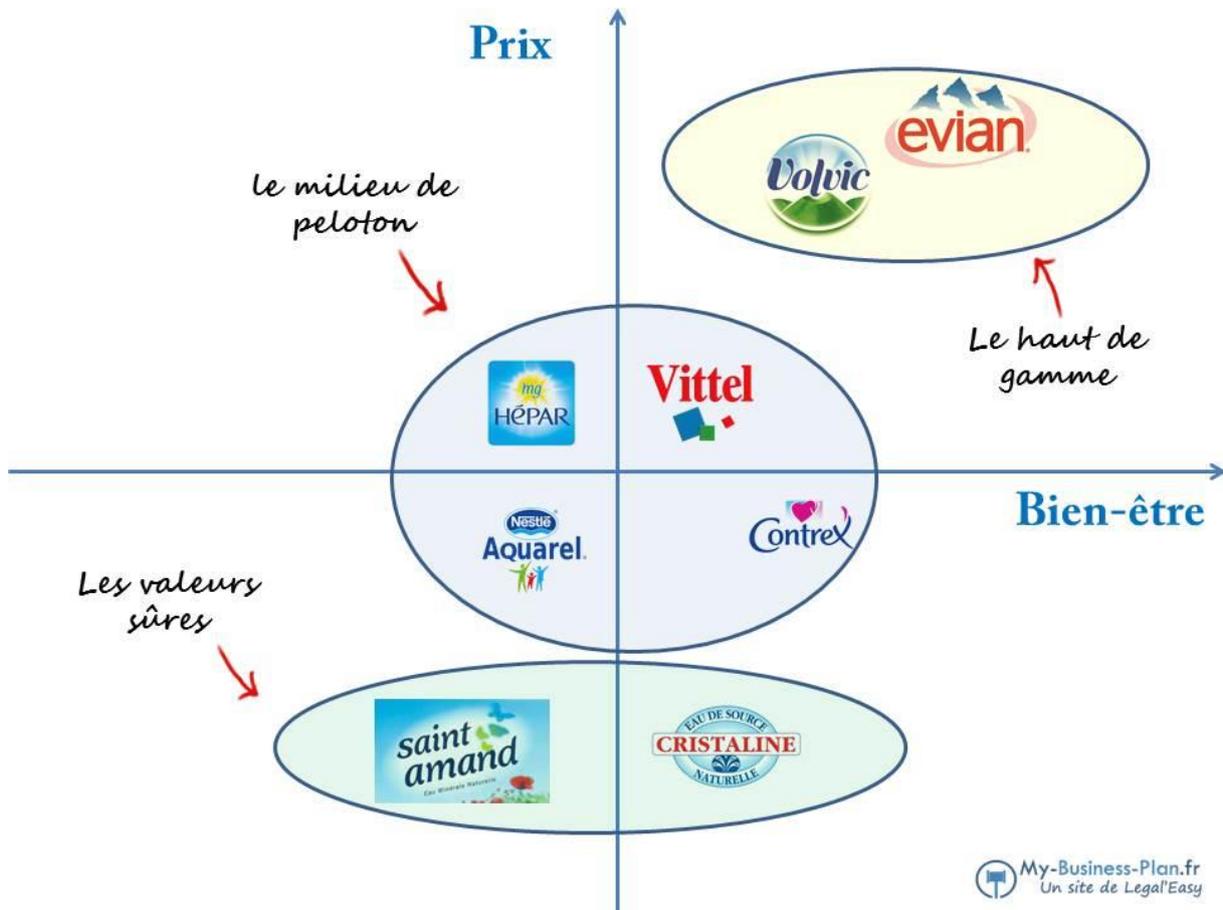
### **ENVIRONNEMENT**

Il s'agit, ici, du facteur le plus important de cette entreprise française. Nature et Découvertes peut se définir comme une entreprise citoyenne qui oeuvre pour le bien-être des acheteurs, mais aussi de l'environnement. Une [charte](#) avec six engagements majeurs qui font que l'enseigne propose en exclusivité des produits respectueux avec le milieu, en utilisant des matières premières locales, etc. Quant à la logistique, l'enseigne fait tout aussi pour limiter le transport, par exemple.

### **LEGAL**

Dans le même sens que le facteur politique, l'entreprise tient particulièrement compte des lois environnementales, que ce soit ici en France ou dans les pays importateurs. La législation sur l'écologie est un élément clé pour Nature et Découvertes.

# TD MS : MAPPING DE POSITIONNEMENT



# mapping positionnement la marque **Petit Bateau**

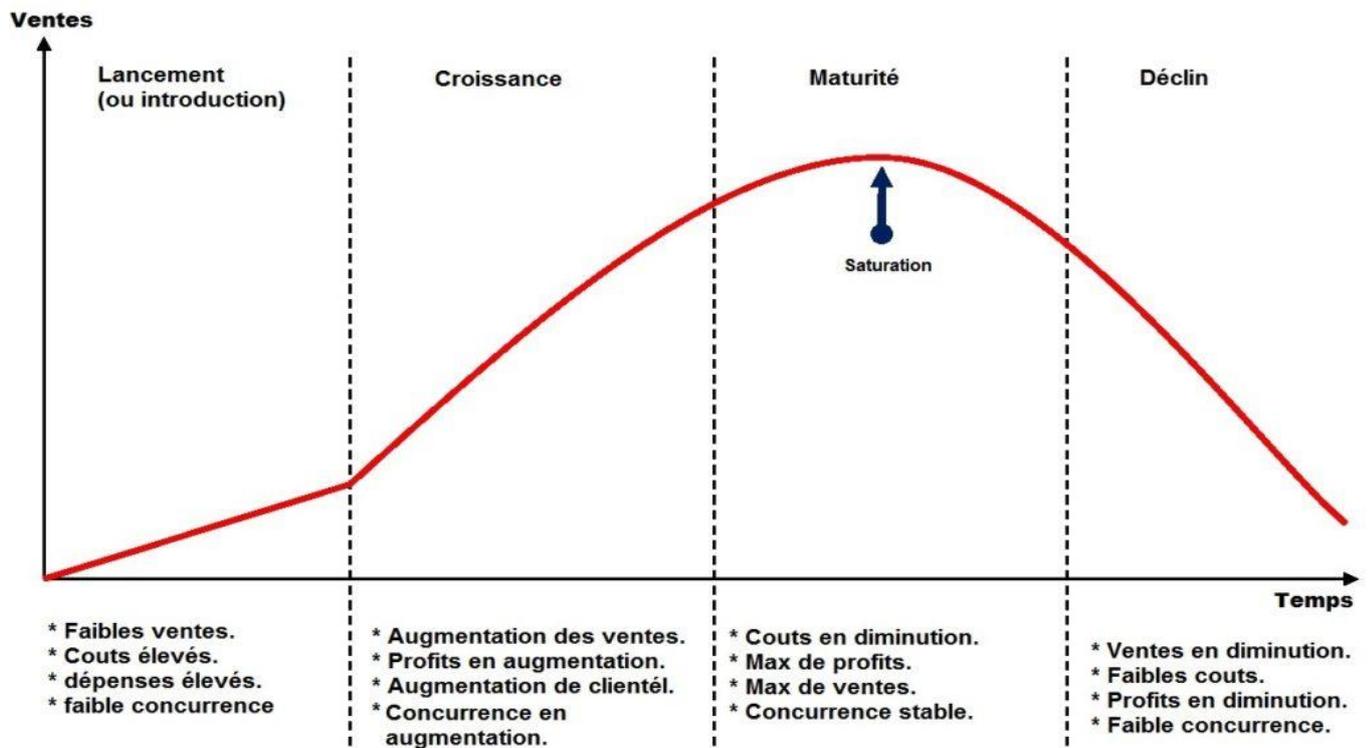


# TD N° 3 : MS

## CYCLE DE VIE PRODUIT

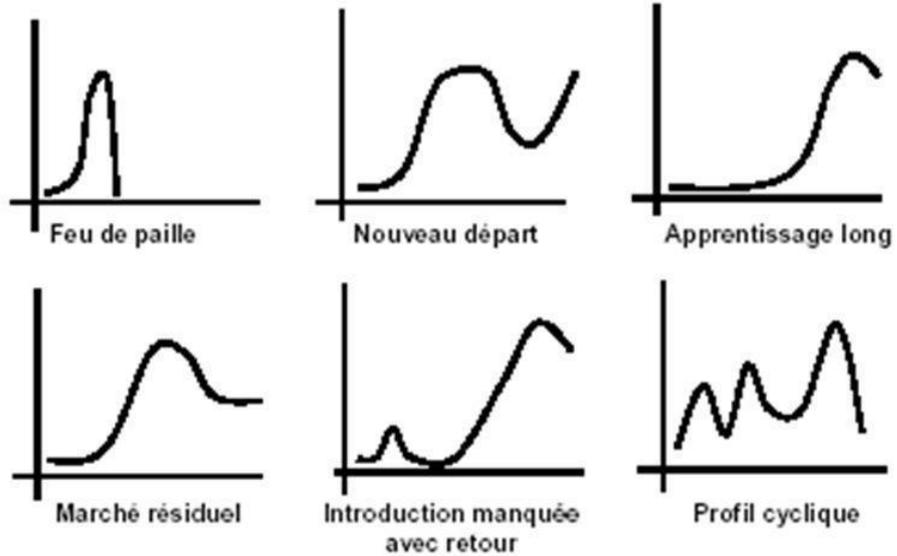
[Apprendre-gestion.com](http://Apprendre-gestion.com)

Les phases de cycle de vie d'un produit



## Le cycle de vie d'un produit

---



# TD MS :

## LA MATRICE BCG

### La matrice BCG d'Apple

Entreprise phare des XXe et XXIe siècles, la marque à la pomme a révolutionné la technologie et par la même notre quotidien. Apple officie dans le multimédia et l'informatique, mais laquelle de ses activités rapportent le plus, laquelle est la moins rentable ? C'est une question que la société continue de se poser malgré un succès indécrottable. Une analyse via la matrice BCG va nous donner la réponse.

#### Les différents DAS d'Apple

Apple officie sur plusieurs Domaines d'Activité Stratégique, quatre majoritairement :

- Téléphonie (iPhone)
- Baladeurs numériques (iPod)
- Hardware (tablettes, ordinateurs portables et de bureaux)
- Multimédia (Apple TV, software...)

#### La matrice BCG d'Apple

Pour chacun de ces DAS, nous allons sélectionner le produit phare lié qui vaudra pour le DAS entier. Car Apple a grandi sous l'impulsion de produits novateurs, mais certaines de ses autres productions ont toujours la notoriété alors que leur rendement n'est plus aussi pertinent.

**Vedettes** : Les [iPad](#) et [iPhone](#) font le succès d'Apple : en 2018 l'iPhone X s'est vendu à 77 millions d'unités à travers le monde, ce qui est un chiffre record. Mais, il se peut que l'iPhone devienne à terme de moins en moins vedette, puisque les ventes reculent (-1,77% par rapport au début d'année 2016).

**Vache à lait** : Ordinateurs portables et de bureau comme le MacAir ou le [Macbook Pro](#) sont les DAS qui représentent le plus de rentabilité actuellement, leur marché étant très mûr, la place d'Apple plus à faire, et des tarifs élevés que le consommateur conquis est toutefois prêt à payer. Valeur sûre, ce segment a permis à Apple une croissance de 17% entre 2016 et 2017.

**Dilemme** : L'Apple TV n'a pas fait sa place sur le marché des box. La part de marché du produit qui avait bénéficié d'un peu de nouveauté lors de son lancement n'a pas eu le droit à une lune de miel très longue. Toutefois avec 12,5% de parts de marché en 2016 alors que le Chromecast de Google, premier, n'est qu'à 18%, la marge de manoeuvre semble encore possible pour un DAS qui n'a peut-être pas encore dit son dernier mot.

**Poids mort** : Bien qu'il ait été révolutionnaire, le [iPod](#) et son cousin le [iTouch](#) ne sont désormais que des recettes très opportunistes sur un marché plus que mûr et voué à sa perte. Apple ne s'y est pas trompé, en annonçant l'arrêt de la production d'iPod en juillet 2017.

Sources : [Les Echos](#), [Le Monde](#), [Macg](#), [Igen](#)