Risque commercial	- incertitude quant à la stabilité des frontières du segment mis en evidence - Phénomène de mode, changement rapide des goûts - Possibilité d'être imité - Méconnaissance des pratiques des acheteurs-revendeurs
Risque financier	- Gros investissements publicitaires - Besoins de financement
Risque technologique	- Dépendance vis-à-vis des fournisseurs - Risque d'innovation technologique : obsolescence
Risque social	- Conflits avec les vendeurs itinérants redoutant une concurrence de la vente directe
Risque stratégique	- Offre publique d'achat - Restructuration nécessaire
Autres risques	- Nouvelles réglementations - Suppression des aides de l'État -etc.

Y Chirouze , op cit , P 149.

Sur la base des informations collectées (des analyses des différents segments) et des conséquences probables en termes d'intérêt et de risque, une évaluation des segments-cibles est possible, en se référant à plusieurs critères :

- Les forces et les faiblesses de l'entreprise face aux exigences de la cible : il s'agit de savoir –faire nécessaire pour réaliser un produit conforme aux attentes de la cible, de la réputation préalable de la marque et sa cohérence ou non avec l'image exigée par la cible, des effets positifs ou pervers sur la production (économies d'échelle ou rupture des chaînes de production), sur la rentabilité, disponibilité ou non des ressources humaines capables de réaliser le produit exigé par la cible, etc.

- l'intensité de la concurrence sur la cible:

Il s'agit de chercher à savoir d'une part le nombre de concurrents présents sur le marché (leurs parts de marché) et leurs réactions probables et d'autre part s'il y a d'autres produits ou marques appartenant à l'entreprise sur cette cible pour lutter contre le cannibalisme.

- les risque financier :

Il s'agit d'estimer le potentiel de vente (surface de segment) et le niveau de seuil de rentabilité à atteindre.

C- La stratégie de positionnement[1]:

La stratégie de segmentation permet de donner un aperçu déterminant sur la structure de la demande, encore faut il tenir

[1] -Y-Chirouze; op cit, p:56

compte des emplacements occupés par les concurrents (l'offre) : c'est la stratégie de positionnement.

1- **Définition et intérêt stratégique de positionnement :**

Pendant des siècles; l'activité économique a eu pour objectif principal de produire puis de distribuer des biens, dans un contexte caractérisé souvent par la pénurie, c'est-à-dire l'offre était inférieure à la demande. Le problème déterminant des responsables d'entreprises était donc la production. C'est à partir des années 50 que le marketing trouve son véritable rôle; avec le développement de la société de consommation à cette période, le nombre de marques se multiplie, c'est là où apparaît la nécessité du positionnement qui s'explique par plusieurs facteurs: l'encombrement des marchés qui prend de nombreuses formes concernant les produits, la promotion et la publicité, la multiplication des produits d'imitation, la saturation des marchés le ralentissement de leur croissance, etc.

Dans le contexte d'encombrement, le consommateur distingue moins les produits (banalisation) ou les marques. Le positionnement vise d'éviter ces problèmes et de combler les insuffisances des stratégies classiques de produit.

En effet, la capacité de mémorisation des êtres humains est limitée face à une surabondance d'informations, ils optent

généralement pour une sélection pour ne traiter qu'un nombre réduit d'entre elles, c'est ce que les psychologues appellent la perception sélective, si la marque n'appartient pas à une liste de références inscrite dans la mémoire de consommateur "univers de référence ou ensemble évoqué " les informations concernant cette marque seront rejetées. Cependant, cela n'est pas suffisant, il faut aussi se différencier par rapport aux autres marques de l'univers sur une ou plusieurs caractéristiques qui doivent constituer des critères véritables de la décision d'achat (croyances déterminantes).

a -Qu'est ce que le positionnement?

Le choix du positionnement est une étape importante dans la stratégie du produit. "C'est un moyen qui permet d'affiner la définition des cibles en intégrant dans la démarche les phénomènes de perception des produits concurrents" . C'est une réponse stratégique à l'encombrement des marchés qui consiste à donner à un produit une position spécifique dans l'esprit des consommateurs de façon à ce qu'il soit clairement distingué des produits concurrents.

Le but du positionnement est de conférer une position nouvelle à un produit ou à une marque sur un marché existant. Cette position doit, d'une part être perçue comme telle par le consommateur, et d'autre part, correspondre à une demande effective. Le positionnement doit donc être défini en fonction des

produits concurrents (ensemble évoqué) et des croyances déterminants des consommateurs et des prospects. Pour Ries et Trout, (les premiers à avoir utilisé le concept de positionnement en 1972), il faut donner au produit la première place sur au moins un critère d'achat important on se souvient souvent du n° 1mais rarement du n°2.

Le positionnement se définit donc comme une stratégie qui consiste à :

- donner au produit une position spécifique dans l'esprit des consommateurs et prospects.
- pour qu'il se distingue d'une façon claire des concurrents
- et correspondre aux attentes les plus déterminantes de la cible visée dans son choix de consommation.

Il faut cependant, distinguer deux types de positionnement:

- le positionnement perçu: C'est la position ou la place qu'occupe un produit au sein du marché, tell qu'elle est appréhendée par le consommateur à partir des caractéristiques qu'il associe aux différents produits. On parle à ce niveau d'image du produit, c'est ce positionnement qui joue un rôle important dans la décision d'achat puisqu'il va conditionner la formation de l'ensemble évoqué de consommateur, puis de ses préférences.

Exemple[1] :

L'image que se font les automobilistes de Rolls Royce est composée de tout ce qu'ils savent, pensent et ressentent à propos de cette marque. Le positionnement de la Rolls Royce, pour sa part, se résume à trois traits saillants et distinctifs de cette image, à savoir:"C'est la plus chère, la plus confortable et la plus luxueuse des voitures haut de gamme".

-la positionnement voulu : il concrétise les souhaits de l'entreprise et apparaît au niveau des choix qui ont pour but de donner au produit une position spécifique dans l'esprit des consommateurs et prospects, pour qu'il se distingue clairement des concurrents et pour qu'il corresponde aux attentes les plus déterminantes de la cible visée[2].

b - pourquoi positionner?

L'importance du positionnement apparaît dans sa capacité à intégrer dans une même réflexion stratégique, l'offre (la concurrence) et la demande (les consommateurs). Selon certains spécialistes[3], plusieurs raisons peuvent expliquer cette importance:

- Si le positionnement de produit n'est pas choisi par l'entreprise, c'est le public qui le choisira. Tout produit est nécessairement positionné par la cible à laquelle il est destiné notamment par les consommateurs potentiels. Lorsque le marché

---

[1] -Lendrevie Lidon, op it, p:533
[2] - Sylvie Mrtin védrine "Initiation au marketing " , op cit .
[3] Lendrevie Lindon, op cit, et Eric Vernette, opcit.

est encombré, de nombreuses marques s'offrent au consommateur, celui-ci a donc un besoin absolu de se simplifier la vie en associant à chacun de ces produits un positionnement spécifique.
L'entreprise a tout intérêt d'orienter le positionnement de son produit d'une manière volontaire et dans un sens favorable.

- Le positionnement permet une différenciation par rapport aux concurrents sur des marchés encombrés : lorsque le marché est encombré, de nombreuses marques offrent au consommateur des produits très semblables (des produits voisins); le rôle du positionnement est de faire en sorte que la marque se différencie de celles des concurrents, parce qu'elle est censée être capable d'offrir quelque chose de plus que les autres, c'est-à-dire considérer que la marque en question est la mieux placée (par rapport aux autres marques) pour satisfaire les attentes prioritaires de consommateur. Le positionnement joue ainsi un rôle dans les décisions d'achat des consommateurs. Effet en cherchant à trouver un facteur de différenciation correspondant à une attente importante d'un segment, l'entreprise établit les bases d'une satisfaction durable susceptible de fidéliser les consommateurs (car l'entreprise se trouve mieux au courant des concurrents qui menacent le plus sa marque, ce qui facilite la réflexion et la préparation d'éventuelles contre- attaques).

- Le choix volontaire et explicite d'un positionnement par le responsable marketing permet la cohérence du marketing-mix: il permet de créer une étroite synergie entre les différentes composantes de marketing-mix. Faute d'un positionnement préalable à la formulation du marketing –mix, les décisions concernant les politiques de produit, de prix, de distribution et de communication risquent d'être incompatibles les unes avec les autres et le marketing-mix risque de manquer d'unité, on dit que le positionnement est la clé de voûte du marketing-mix ; pour ce ; il doit toujours se situer en amont de toutes les décisions relatives aux composantes du marketing-mix.

- Exemple[1]:

La marque de confiture "Bonne maman" doit surtout son succès (position de leader sur le marché) au choix d'un bon positionnement : « la confiture qui ressemble le plus à celle que l'on fait à la maison », toutes les composantes du mix ont été conçues et élaborées pour traduire et refléter le positionnement choisi :

-la composition du produit (proportion élevée de fruits).
-le nom de marque (Bonne maman)
-le prix relativement élevé

[1]- Lendrevie Lindon op cit.

-la politique de communication (utilisation du thème: "comme celle qu'on faisait à la maison").

-la forme des pots (imitation d'une étiquette écrite à la main et d'une toile de Vichy sur le couvercle).

-le choix du positionnement permet d'aider à la gestion d'un portefeuille de marques : si chaque marque du portefeuille respecte et adopte le positionnement fixé au préalable, les risques de chevauchement sur un même positionnement sont théoriquement nuls, ce qui lutte contre le cannibalisme, exemples, Procter & Gamble, Colgate- Palmolive, Lever, etc chacune de ces marques couvre un ou plusieurs segments différents.

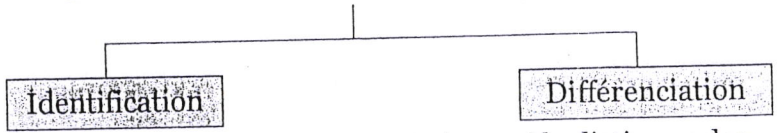
2 - Comment choisir un positionnement?

Le choix d'une stratégie de positionnement concerne deux aspects:

-l'identification: la désignation de la catégorie de produits à laquelle on désire que la marque soit rattachée.

- la différentiation: C'est la sélection des caractéristiques distinctives que l'on souhaite voir attribuer par les consommateurs au produit.

Les deux volets du positionnement d'un produit



De quel genre de produit s'agit-il ?

Qui ce qui le distingue des autres produits du même genre

Lendrevie Lindon, op cit, P : 534

a - l'identification : choisir la catégorie de rattachement: il s'agit de choisir la catégorie à laquelle l'entreprise veut que le produit en question soit rattaché dans l'esprit des consommateurs.

- Dans certains cas, il n'existe qu'une seule catégorie de produit à laquelle on puisse se rattacher d'une manière crédible.

Exemple[1] :

Lorsque Citroën a lancé son modèle saxo, il apparaît clairement qu'il serait positionné dans l'univers des petites voitures auquel appartenaient par exemple, la Renault Cliot et la Peugeot 106.

- Dans d'autres cas, l'entreprise dispose d'un véritable choix entre plusieurs univers de références possibles. L'entreprise peut effectuer son choix en se basant sur un ensemble de critères ; dont les plus importants sont:

[1] - Ibid, p:536

1- L'importance relative des produits avec lesquels le produit de l'entreprise entrera en concurrence, associés à chacun des univers possibles on appelle ces produits les sources de volume.

Définir les sources de volume d'un produit consiste à répondre à la question suivante : « avec quels autres produits sommes –nous (ou serons –nous) en concurrence ? ».

On distingue trois grandes sources de volume possibles :

- **des produits analogues vendus par l'entreprise** : c'est une stratégie de « cannibalisation » volontaire consistant à transférer des achats de certains produits de la gamme vers un autre.

Une telle stratégie se justifie parfois pour des raisons de rentabilité. Cependant, dans la plupart des cas, l'entreprise ne choisit pas comme source de marché les autres produits de l'entreprise et s'efforce au contraire de lutter contre la cannibalisation.

Exemple[1] :

Lorsque Nescafé a lancé son café soluble lyophilisé « spécial filtre », la source de volume visée n'était pas le Nescafé ordinaire car la société ne souhaitait pas que les ventes de nouveau produit se fassent aux dépens de celles du produit déjà existant.

- **Des marques concurrentes du même type de produit :**

[1] - Denis Lindon, op cit, P : 239.

C'est une stratégie dite concurrentielle, qui consiste à développer sa part de marché aux dépens des concurrents directs.

Exemple[1] :

La principale source de volume que visait « Citroën AX» était constituée par les modèles analogues des autres constructeurs : Renault Supercing, Peugeot 205, etc.

- **Des produits d'autres catégories mais répondant aux mêmes types de besoins.**

Exemples[2] :

- Lorsque Gervais-Danone a lancé « Breakfast », les principales sources de marché visées étaient, d'une part, les autres produits consommés au petit déjeuner (pain, céréales, fruits, etc), d'autre part, pour les personnes qui ne mangent rien au petit déjeuner, l'ensemble du budget alimentaire.

- Les principales sources de marché pour la margarine Astra (margarine spécialement adaptée aux emplois cuits) n'est pas constituée par les autres marques de margarine de la société Astra Calvé, ni par les marques de margarine concurrentes (dont les parts de marché sont très faibles) , mais par d'autres corps gras alimentaires , et notamment le beurre et l'huile qui peuvent être utilisés pour le même type d'emploi.

[1] - Ibid, P: 239.
[2] - Idem.

LES TROIS PRINCIPALES OPTIONS EN MATIÈRE DE SOURCES DE VOLUME

	Sources de volume possibles	Options stratégiques correspondantes
1	Produits analogues déjà vendus par l'entreprise	« Cannibalisation » volontaire
2	Produits de la même catégorie vendus par des concurrents	Concurrence directe
3	Autres catégories de produits	Concurrence élargie (ou diffuse) : accroissement de la « demande primaire »

Lendrevie Lindon, op cit, P : 529

2- l'importance relative des avantages potentiels du produit par rapport aux concurrents dans chacune des catégories possibles.

3- la crédibilité relative de l'identification du produit à chacune des catégories.

Exemple :

Lors de son lancement, le positionnement de la poêle Tefal était fondé sur son revêtement anti-adhésif, qui en faisait "la seule poêle qui n'attache pas"

b- la différenciation: choisir les caractéristiques distinctives. Il s'agit de répondre à la question " quelles caractéristiques distinctives l'entreprise souhaite voir attribuer à son produit par les consommateurs?"

b-1- les critères de choix des attributs du positionnement: Triangle d'or du positionnement.

Le positionnement sera choisi en fonction de trois critères principaux :

-les attentes du public: pour qu'un facteur de différentiation soit capable de fournir un avantage concurrentiel au produit concerné (être pertinent), il doit nécessairement correspondre à un besoin ou à une attente importante de la cible visée: **attractivité**.

Exemple :

Les seules attentes importantes des consommateurs en matière de piles électriques, sont la durée de vie et le prix, les autres dimensions (esthétique, qualités écologiques) sont de attributs peu efficaces pour se positionner.

-le positionnement des produits concurrents : avant de choisir le positionnement d'un produit, il est nécessaire d'analyser celui des concurrents pour s'en distinguer, cette analyse montre que les positionnements des concurrents se trouvent souvent déjà positionnés sur l'attente de base des consommateurs part rapport à la catégorie de produit considéré. L'entreprise doit chercher à se positionner sur une attente moins fondamentale mais plus originale: **différence.**

Exemple 1 :

L'attente principale des consommateurs en matière de lessive est l'efficacité de lavage; cependant , cette attente est tellement, adoptée par les différentes marques de lessive comme critère de

positionnement qu'elle ne constitue pas nécessairement le meilleur positionnement pour une nouvelle marque de lessive car il manque d'originalité par rapport aux concurrents.

Ceci s'explique par le fait que dans ce domaine, les clients recherchent l'efficacité avant le plaisir.

Exemple 2 :

Un fabricant d'insecticides envisageait, il y a quelques années, de commercialiser sur le marché français un produit basé sur une technologie originale. L'étude des attentes des consommateurs en matière d'insecticides avait permis d'idc-ntil'ier quatre catégories principales d'attentes, à *savoir l'efficacité,* l'innocuité, l'absence d'odeurs désagréables et la commodité d'emploi. Il s'agissait donc du savoir sur laquelle (ou lesquelles) de ces dimensions le nouveau produit avait intérêt à se différencier des produits existants. Un test de concept du nouveau produit fut réalisé auprès d'un échantillon de consommateurs potentiels ; il révéla que, parmi les caractéristiques annoncées dans la description verbale du produit, celle qui apparaissait comme la plus intéressante était l'efficacité contre les moustiques. En effet, alors que certains des produits existants étaient perçus comme satisfaisants par rapport aux autres attentes des consommateurs, aucun d'entre eux n'était perçu comme réellement efficace contre les moustiques. En

conséquence, c'est cet atout potentiel du nouveau produit qui fut choisi comme base de son positionnement.

Il importe cependant de signaler un cas où les responsables marketing ne recherchent pas à se différencier des concurrents mais au contraire à s'identifier à eux: un produit Me-too (produit « moi aussi »). C'est une offre qui cherche à coller à celle d'un concurrent en reprenant son positionnement, et en se présentant ainsi comme un substitut. Le lancement d'un produit Me-Too peut répondre à un objectif tactique qui consiste à gêner un concurrent en proposant une offre similaire, il peut également répondre à un objectif stratégique, qui consiste à bénéficier de l'attrait et du succès de l'offre originale pour développer son activité.

-Les atouts potentiels du produit considéré: les caractéristiques du produit :

Le choix d'un positionnement ne doit pas être pris uniquement pour plaire au consommateur sans considérer la réalité des prestations fournies par le produit. Le positionnement revendiqué doit se baser sur une réalité objective, c'est-à-dire il faut qu'il soit crédible(correspondre à des caractéristiques fonctionnelles ou symboliques que le produit possède ou dont il est susceptible de se doter). Il importe donc, avant de choisir un positionnement d'analyser les atouts potentiels dont on dispose par rapport aux produits concurrents : **crédibilité**.

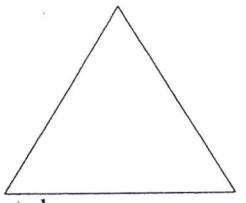
Attentes des clients potentiels (par ordre d'importance)	Compétitivité du produit par rapport aux produits concurrents
• Prix d'achat	• Infériorité relative
• Économie de consommation	• Nette supériorité
• Robustesse, fiabilité	• Égalité
• Encombrement	• Légère infériorité
• Silence	• Légère supériorité

Lendrevie Lindon , op cit , P : 543

Exemple :

Dans l'évolution du positionnement qu'a connu MC Donalds, celui-ci est parti de la propreté de ses restaurants et du bon goût de ses produits pour progresser vers le positionnement de lieu idéal pour enfants: on y trouve un petit parc pour jouer, des menus enfants avec des petits jouets offerts gratuitement, animation des anniversaires des enfants, etc.

Ces trois facteurs (attentes du public, positionnement des concurrents, caractéristiques) du produit forment ce qu'on appelé "Triangle d'or" du positionnement:



Attentes du public

Positionnement des Produits concurrents.

Atouts potentiels du produit

Triangle d'or du positionnement

b -2- les principaux axes de positionnement

La démarche consiste à jouer à la fois sur des éléments objectivement démontrables (produit, prix, service, etc) qui permettent d'assurer la crédibilité du positionnement, et sur des éléments subjectifs (communication, design, image…) qui permettent d'influencer la perception du consommateur. Une grande variété de caractéristiques peut servir de base à la différenciation d'un produit par rapport à ses concurrents, on peut les regrouper en quelques catégories ou axes de différentiation:

- **Les attributs fonctionnels du produit (qualités objectives):** il s'agit d'essayer de différencier le produit en lui associant certaines qualités objectives ou fonctionnelles que les produits concurrents n'ont pas ou possèdent à un degré moindre : une vitesse plus élevée, une drée d'utilisation plus longue, une meilleure sécurité ou santé, une grande propreté, etc.

Exemple:

Les piles "Duracel" ont cherché à se distinguer des autres marques par leur plus grande durée de vie.

- **Les avantages (ou bénéfices) pour les consommateurs**: il s'agit de mettre en avant les solutions apportées aux problèmes de la clientèle, exemples: les dentifrices se positionnent sur la protection contre les caries, sur les gencives fragiles, la blancheur, le goût.

- **Les moments de consommation**: il s'agit de cibler des consommateurs en fonction d'une période: des chips pour l'été; des céréales pour le petit déjeuner, etc.

- **Les catégories d'utilisateurs (une cible déclarée)**: C'est-à-dire une catégorie de personnes à laquelle le produit est censé convenir particulièrement.

Exemple[1] :

-kiri est le fromage des enfants.

-Ariel est la lessive des ménagères très exigeantes.

-Shampooing pour cheveux secs, cheveux gras, etc.

-des attributs imaginaires, affectifs ou symboliques liés à la personnalité de la marque : cet élément consiste à positionner le produit avec son logo ou bien encore par une association avec une activité, une personnalité (Nike de Michael Jordan), la garantie d'origine, etc. Ce type de positionnement est souvent adopté en cas

[1] -Lendrevie Lindon, op cit, p:538.

des produits dont les caractéristiques fonctionnelles sont peu perceptibles ou peu différenciables par les consommateurs, on les appelle les produits d'image.

3- la démarche du positionnement :

Selon Y .Chirouze[1], la stratégie du positionnement se déroule en six étapes principales:

1- Définir le champ de concurrence

2- Isoler les croyances déterminantes

3- Etudier les perceptions des consommateurs.

4 - Analyser les préférences des consommateurs.

5 - Choisir le positionnement

6 - Mettre en position le produit dans l'esprit du consommateur

7 - Contrôler l'adéquation du positionnement voulu avec le positionnement perçu.

a- la définition du champ de concurrence:

Deux concepts apparaissent importants à ce niveau: le scenario d'achat et l'ensemble évoqué.

a-1- le scénario d'achat: il concerne les circonstances d'achat desquelles dépendent les produits comparés par le consommateur. Ces circonstances d'achat ou d'utilisation s'expriment par un lieu (au bureau, au magasin, au café, etc), par un moment (soir, matin,

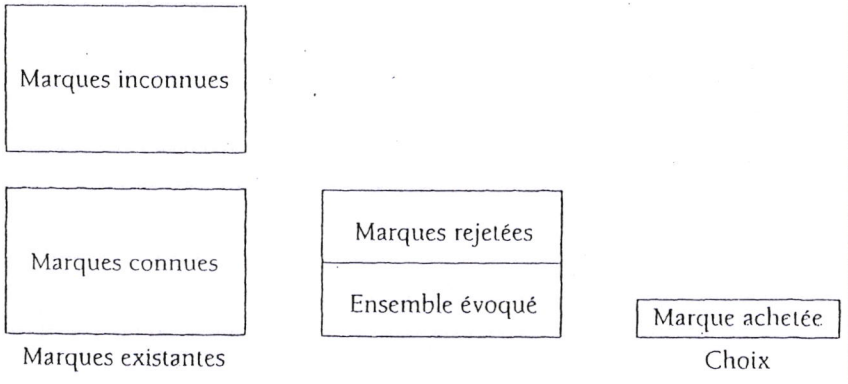
[1] - Y.Chirouze; op cit, p:57

au petit déjeuner, le jour de la fête, etc)par un contexte social (seul entre amis, en famille, etc).

Différentes techniques d'analyse qualitative sont souvent utilisées (exemple matrices de découvertes) pour identifier ces différents scenarios à l' aide des triplets (lieu x moment x contexte social), cependant, seuls les scenarios les plus fréquents sont retenus.

a-2- l'ensemble évoqué : pour chaque scénario, un consommateur peut évoquer un ensemble de marques. Les marques que le consommateur envisage d'acheteur parmi celles qu'il connaît (ensemble évoqué) peuvent varier d'un scénario à l'autre comme adaptées à la situation d'achat d'utilisation.

La notion d'ensemble évoqué



Sylvie Martine Védrine, op cit , P 40

Pour une marque, il ne suffit pas d'être connue pour être successible d'être achetée. Une entreprise doit figurer dans l'ensemble évoqué si elle veut que les intentions d'achat des consommateurs se portent sur ses marques. Elle doit également connaître les autres marques présentes dans l'ensemble évoqué car elles représentent ses concurrents directs.

Certaines marques appartiennent à plusieurs scénarios ainsi il peut exister ou non des ensembles disjoints de marques. Selon P.L Dubois et A Jolibert[1] on pourra observer, pour l'ensemble des consommateurs ou pour un segment, l'intensité de la concurrence entre les marques pour un scénario donné : combien de fois une marque est elle envisagée dans ce scénario en même temps que telle ou telle autre marque?

Certaines analyses (exemple d'analyse typologique) permettront de décrire les divers types d'ensembles évoqués comparables et les divers recouvrements du champ de concurrence. Cette première étape permet de définir l'univers concurrentiel de la marque (l'ensemble évoqué) pour les principales circonstances d'achat (les scénarios d'achat).

b- Identifier les croyances déterminantes:

Le spécialiste de marketing ne doit pas se limiter aux caractéristiques objectives d'un produit (souvent techniques et qui

[1] -"Le mareting, fondements et pratique". Economica 1992,p:394

nécessitent un niveau de connaissances que le consommateur a rarement), il doivent plutôt déterminer les caractéristiques telles qu'elles sont perçues par les consommateurs. Les produits allemands par exemple ne sont pas tous objectivement plus solide que les autres mais ils sont perçus par les consommateurs comme tels. Le responsable marketing doit s'intéresser aux croyances susceptibles de jouer ou non un rôle dans le processus de décision

Cette phase permet de déterminer les attributs sur lesquels les consommateurs jugent et classent les différentes marques.

c- Analyser les perceptions des consommateurs :

Cette étape consiste à analyser la perception des consommateurs surtout les dimensions (caractéristiques) que ceux-ci utilisent et naturellement le positionnement des marques par rapport à ces dimensions; c'est-à-dire mesurer la position de chacune des marques de l'ensemble évoqué sur les différents attributs.

4- Analyser les préférences des consommateurs:

L'analyse précédente a permis de mettre en place les différentes marques dans l'esprit des consommateurs , cependant une analyse approfondie du positionnement ne peut être obtenue qu'en mesurant à la fois les perceptions et les préférences des consommateurs parmi toutes les marques, c'est-à-dire savoir ce qu

les consommateurs attendent réellement des marques du même univers.

Les données de préférences peuvent être collectées en classant les marques par ordre de préférence. Il suffit d'interroger les individus de l'échantillon choisi et de leur demander de classer les marques selon leur préférence, ou éventuellement, selon leur intention d'achat, etc.

Grâce aux réponses obtenues, marquant les préférences des consommateurs parmi toutes les marques, on peut positionner les individus par rapport aux produits c'est-à-dire procéder à une liaison entre la carte perceptuelle de positionnement (voir le choix de positionnement) et les groupes d'individus.

Plusieurs techniques de traitement de données sont ensuite utilisées. La plupart de ces techniques permet d'établir des cartes perceptuelles (appelées aussi "mapping"). La carte perceptuelle de positionnement représente graphiquement les perceptions des consommateurs part rapport à un nombre de marques déterminé par le chargé d'étude. Ces perceptions ne sont pas des opinions des marques mais des évaluations des consommateurs. C'est un moyen qui fournit au responsable marketing une aide inestimable grâce aux représentations visuelles qu'elle autorise. Son élaboration fait appel à trois étapes :

- l'interviewé commence par évaluer plusieurs marques sur une série de critères de choix.
- Il classe en premier les paires de marques qui lui paraissen les plus semblables jusqu'à celles qu'il juge les plus dissemblable
- Le chargé d'étude classe les marques connues du répondar par rapport à une marque idéale imaginaire.

Les données recueillies sont soumises à différents algorithmes de calcul. Ces algorithmes font apparaître les grandes dimensions du choix des consommateurs et situent les marques sur celles-ci.

Par souci de commodité, on retient généralement les deux dimensions les plus importantes, c'est-à-dire celles qui résument l mieux l'ensemble des informations recueilliées.

e- Choisir le positionnement :

Cette phase consiste à décider entre les différents choix stratégiques qui se présentent :

- Entrer en concurrence avec certaines marques qui occupen une partie du domaine et d'avoir un positionnement proche.
- S'installer sur un créneau vacant.
- Repositionner une marque existante.
- Etc.

Pour choisir entre différentes alternatives, l'étude de la carte perceptuelle apparaît nécessaire.

Exemple[1] :

Une étude de l' univers de barres chocolatés a montré que les deux principales attentes des consommateurs, dans cette catégorie de produits, sont l'attrait gustatif (le goût) et les qualités diététiques et nutritionnelles.Le poids relatif de ces deux attentes variait selon qu'il s'agissait des enfants (comme clients) ou des adultes :

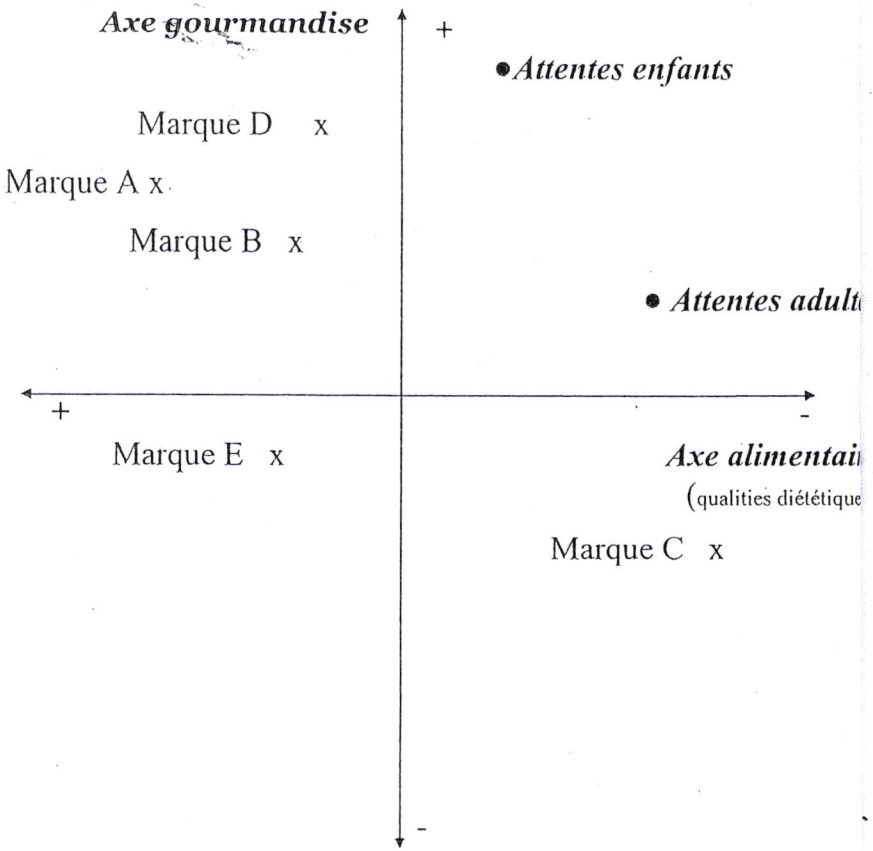
- Les enfants attachent une grande importance à l'aspect « gourmandise ».
- Les adultes donnent la priorité à l'aspect diététique et alimentaire.

La catre perceptuelle de cet exemple se présente comme suit:

[1] Lendrevie Lindon, opcit.

Carte perceptuelle des attentes et des positionnement

(barres chocolatés)



Lendrevie Lindon , op cit , P: 543

L'examen de cette carte montre que :

- Trois marques existantes (A, B et D) ont des positionnements voisins et assez proches des attentes des enfants. Elles sont en forte concurrence sur ce segment.
- Aucune marque n'est positionnée à proximité immédiate des attentes des adultes : seule la marque C semble avoir une bonne image du point de vue diététique, cependant, elle n'a pas une image satisfaisante du point de vue gustatif (La marque a besoin d'un repositionnement).
- Cela signifie qu'il y' a, dans cet univers perceptuel des marques, un « crénau » vacant, correspondant à un produit de bonne qualité diététique et d'un goût acceptable capable de répondre aux attentes des adultes d'une manière satisfaisante, c'est une opportunité du positionnement à étudier.

f - Le mettre en position :

Une fois que le positionnement est choisi, la stratégie marketing doit être mise oeuvre : fixer les objectifs et le budget marketing, doser les moyens d'action, c'est à dire élaborer les différentes stratégies de marketing –mix et répartir le budget entre ces différentes variables. (l'élaboration du marketing –mix sera développé en détail dans le point suivant).

g - Le contrôle du positionnement :

L'entreprise doit oeuvrer pour construire le positionnement en agissant sur les croyances d'empêcher les positionnements spontanés. En plus , L'entreprise doit vérifier l'adéquation entre l positionnement voulu (image recherchée) et le positionnement perçu (image obtenue) , à l'aide des techniques, d'études qualitatives et / ou quantitatives ou bien au moins procéder au contrôle de ses ventes ou de sa notoriété, etc.

D - La formulation de markrting-mix :

Après avoir présenté dans les points précedents de ce chapitre les promiéres étapes de l'élaboration d'une stratégie de marketing à savoir : l' analyse-diagnostic, la fixation des objectifs et le choix des options stratégiques fondamentales, relatives à la segmentation, au ciblage et au positionnement, il reste à traduire concrètement ces options sous la forme d'un marketing-mix.

1 - Définition et composantes de marketing-mix :

Le marketing- mix C'est un ensemble spécifique de variables contrôlables que la compagnie utilise pour atteindre ses objectifs, dans un segment particulier du marché[1], il s'agit de toutes les

[1]-Kolter, Di Maulo, Mc Dougall, Armstrong, opcit, P : 362.
[2] -Lendrevie Lindon , op cit, P : 555.

variables qu'une entreprise peut utiliser pour influencer la demande de son produit et que l'on regroupe sous l'appellation de « quatre P» : produit, prix, distribution (pour le terme anglais place), et communication (pour le terme anglais promotion).

C'est la conception du produit, la fixation de son prix, le choix des canaux de distribution et l'élaboration d'une stratégie de communication et de promotion. Il s'agit de définir, pour chacune des quatre variables, les éléments suivants[2] :

a- Politique de produit :

- Caractéristiques intrinsèques du produit (Composition , goût, forme, mode d' utilisation , performance, etc.).
- Composition de la gamme : nombre de variétés, de modèles, de formats, etc. avec définition des caractéristiques précises de chacun de ces éléments.
- Conditionnement : forme et matériaux de l'emballage, mensions à faire figuer, nombre d'unités de produit par unités de vente, exemple : vente des yaourts par 4,8 et 12 pots, etc.
- Nom de marque.

b- Politique de prix : les conditions tarifaires que pratiquera l'entreprise avec ses clients pour le produit considéré :

- Prix- tarif de base.
- Ristournes.
- Rabais et remises qui seront accordés au client.

c- Politique de vente et de distribution :

- Taille et organisation de la force de vente interne à l'entreprise qui sera chargée de la vente du produit considéré, mode de rémunération et de stimulation des vendeurs.
- Choix des canaux de distribution.
- Objectifs en termes de « taux de présence dans les points de vente.
- Montant du budget de référencement à prévoir.
- Emplacement précis et taille du « linéaire » que l'on cherchera à obtenir dans les points de vente.
- Budget prévu pour les opérations de promotions distributeurs et de merchandising, etc.

d- Politique de communication -Promotion :

- Le mix- communication, c'est-à-dire le montont global du budget et sa réparation entre les grands moyens de communication (publicité, relations publiques, sponsoring, marketing direct, promotion consommateurs, etc.)
- La stratégie média, c'est-à-dire le choix des catégories de médias à utiliser (télévision, radio, presse, affichage, etc.)

- Les types de moyens promotionnels qui seront utilisés : échantillonnage gratuit, offre spéciale de prix, etc.

Cette étape consiste à déterminer les moyens que l'entreprise utilisera pour établir une relation avec le marché ainsi que le degré d'importance relative de chaque variable marketing comme élément d'intervention dans le marché. Il faut combiner judicieusement les quatre variables d'action de la composition commerciale. La principe qui régit cette composition s'explique par le fait que le consommateur n'est pas sensible seulement au produit physique et au prix mais aussi à d'autres éléments tels que la promotion et la distribution[1]. Le responsable marketing chargé d'élaborer cette composition doit prouver une grande capacité de créativité en effet, les éléments différentiels entre une composition commerciale et une autre relèvent beaucoup plus de la créativité que de l'application de principes universels ou de modèles de marketing précis.

Vu le nombre de ces moyens, même regroupés dans les quatre P (Produit, prix, distribution et communication), il sera nécessaire de procéder à un arbitrage, notamment lors de l'allocation des ressources.Cet arbitage[2] consiste à:

---

[1] - N Filion et F.Colbert, opcit, P : 237.
[2] - Y.Chirouze, opcit, P,81.

- Décider de l'importance relative à attribuer à chacune des variables d'action, au moins de point de vue budgétaire.

- Formuler les grandes lignes des politiques de produit, de prix, de distribution et de communication : il s'agit de fixer leurs objectifs et leurs principaux moyens.

- Prévoir d'une manière à la fois qualitative et quantitative les effets d'une éventuelle mise en place.

2 – **Le dosage des variables marketing** :

Le nombre de combinaisons possibles de politiques de produit, de prix, de distribution et de communication, c'est-à-dire le nombre de marketing-mix théoriquement possibles reste littéralement infini et donc impossible d'explorer d'une manière exhaustive. Le responsable marketing doit donc s'efforcer de choisir une combinaison qui soit , sinon la meilleure du moins satisfaisante. En effet, les questions relatives au dosage des variables suscitent des réponses contradictoires car chaque formulation du marketing-mix est un cas spécifique puisqu'il n'existe pas de mix idéal en soi. Selon Y Chirouze[1], le responsable marketing doit s'appuyer, pour le dosage des variables marketing,

[1] -« Le marketing stratégique » , opcit,P :81

sur les compétences distinctives de l'entreprise et ses facteurs-clés du succès, les données concernant le marché cible (attentes, motivation, critères de choix des consommateurs), le positionnement voulu, les expériences passées, les marketing-mix des concurrents,etc.

Exemples :

- Pour une entreprise possédant une supériorité technologique sur ses concurrents, le produit peut constituer un élément- moteur de son mix.

- L'entreprise qui dispose d'un avantage concurrentiel par les coûts peut, quant à elle, se baser sur son prix à condition que le prix constitue un critère de choix important pour les consommateurs.

Quelques stratégies et marchéages à élément-moteur dominant choisi en fonction de la compétence distinctive nécessaire au succès

Elément-moteur du marketing-mix	Compétence distinctive et facteur de succès
1- Le produit : - Stratégie d'innovation - Stratégie de spécialisation étroite ou de « niche »	Technologie et Recherche Segmentation et positionnement Existence d'une niche rentable
2- Le prix : - Stratégie de prix bas ou de pénétration de marché	Domination par les coûts Élasticité de la demande par rapport au prix (élasticité-prix)
3- La communication - Stratégie d'attraction (stratégie « pull »)	Gros budget de publicité et de promotions des ventes vers les consommateurs Sensibilité à la marque et aux offres promotionnelles
4- La force de vente - Stratégie de pression (stratégie « push »)	Équipe de vente performante composée de vendeurs spécialisés dans la vente aux intermédiaires de la distribution (grossistes, centrales, chefs de rayon, etc.). Gros budget de promotions vers les distributeurs
5- La distribution - Stratégie de réseau	Contrôle d'un réseau (franchise, distributeurs affiliés, VPC, réseau de vendeurs à domicile, etc.) Savoir-faire et gros budget de gestion et d'animation du réseau assurant la satisfaction des membres du réseau (réussites financières, etc.)

Y.Chirouze , op cit, P : 83

3- **L'évaluation du marketing-mix** :

Les variables du marketing-mix doivent constituer un ensemble cohérent et intégré de façon à augmenter le rapport efficacité-coûts. En effet, la recherche de différenciation par l'entreprise auprès de la clientèle implique des investissements parfois très couteaux et très risqués. L'entreprise doit donc procéder à une évaluation du marketing-mix envisagé avant de le mettre en place[1]

On distingue :

a. **l'évaluation qualitative**:

L'entreprise doit non seulement choisir les variables du marketing-mix en fonction des segments de clientèle visés, mais doit également coordonner ces variables pour en assurer la cohérence ainsi que la maximisation des effets de synergie lors de la mise en œuvre des activités marketing.

Avant de procéder à une évaluation chiffrée des résultats probables d'un marketing –mix, il importe de vérifier les règles suivantes:

- **Le principe de cohérence**:

-***La cohérence externe*** : un bon marketing-mix exige que chacune de ses composantes soit cohérente avec le positionnement sélectionné.

[1] -Y Chirouze, op cit, p :97

3- **L'évaluation du marketing-mix** :

Les variables du marketing-mix doivent constituer un ensemble cohérent et intégré de façon à augmenter le rapport efficacité-coûts. En effet, la recherche de différenciation par l'entreprise auprès de la clientèle implique des investissements parfois très couteaux et très risqués. L'entreprise doit donc procéder à une évaluation du marketing-mix envisagé avant de le mettre en place[1]

On distingue :

a. **l'évaluation qualitative**:

L'entreprise doit non seulement choisir les variables du marketing-mix en fonction des segments de clientèle visés, mais doit également coordonner ces variables pour en assurer la cohérence ainsi que la maximisation des effets de synergie lors de la mise en œuvre des activités marketing.

Avant de procéder à une évaluation chiffrée des résultats probables d'un marketing –mix, il importe de vérifier les règles suivantes:

- **Le principe de cohérence**:

-***La cohérence externe*** : un bon marketing-mix exige que chacune de ses composantes soit cohérente avec le positionnement sélectionné.

[1] -Y Chirouze, op cit, p :97

Exemple:

Vendre un produit plus cher que la concurrence est une décision cohérente si l'on cherche un positionnement de produit haut de gamme destiné à une cible disposant de revenus élevés.

Le responsable marketing doit également vérifier la cohérenc du marketing-mix du segment- cible avec celui adopté par l'entreprise pour les autres segments retenus dans le cadre d'une stratégie différenciée[1].

Cette cohérence va permettre, d'une part d'éviter l'incompatibilité des actions (positionnement, marque, qualité, prix, canal, de distribution, réseau de vente, etc) sur l'ensemble de segments visés, qui peut entraîner des phénomènes d'auto-concurrence, de cannibalisation, etc, d'autre part, elle va permettre de réaliser les objectifs généraux de vente (somme des ventes dans chaque segment du marché) et respecter les budgets de marketing de l'entreprise (somme des budgets affectés à chaque segment et/o DAS).

- ***La cohérence interne*** : Chacune des composantes du marketing-mix doit être cohérente avec toutes les autres composantes, bien que cette règle apparaît évidente, elle n'est pas toujours respectée, c'est le cas lorsque les efforts accordés à chacune des variables du mix sont déséquilibrés.

[1] -Ibid, p:96

Exemple:

Vendre un produit plus cher que la concurrence est une décision cohérente si l'on cherche un positionnement de produit haut de gamme destiné à une cible disposant de revenus élevés.

Le responsable marketing doit également vérifier la cohérence du marketing-mix du segment- cible avec celui adopté par l'entreprise pour les autres segments retenus dans le cadre d'une stratégie différenciée[1].

Cette cohérence va permettre, d'une part d'éviter l'incompatibilité des actions (positionnement, marque, qualité, prix, canal, de distribution, réseau de vente, etc) sur l'ensemble des segments visés, qui peut entraîner des phénomènes d'auto-concurrence, de cannibalisation, etc, d'autre part, elle va permettre de réaliser les objectifs généraux de vente (somme des ventes dans chaque segment du marché) et respecter les budgets de marketing de l'entreprise (somme des budgets affectés à chaque segment et/ou DAS).

- ***La cohérence interne*** : Chacune des composantes du marketing-mix doit être cohérente avec toutes les autres composantes, bien que cette règle apparaît évidente, elle n'est pas toujours respectée, c'est le cas lorsque les efforts accordés à chacune des variables du mix sont déséquilibrés.

[1] -Ibid. p:96

Exemple :

Une société étrangère de boissons a lancé il y' a quelques années un apéritif nouveau. Son plan de manœuvre prévoyait une compagne publicitaire massive comme élément moteur de la stratégie. Cette compagne fut effectivement réalisée, cependant les moyens mis en œuvre avant son lancement, pour assurer la distribution du produit dans les points de vente, étaient insuffisants, l'impact de la compagne fut ainsi presque complètements perdu.

- **Le principe d'adaptation** :

Il n'y'a pas une stratégie qui soit bonne en "soi", c'est-à-dire indépendamment de l'entreprise concernée. Le marketing-mix doit donc être adapté au potentiel de l'entreprise notamment la compatibilité du niveau des ventes avec l'outil de production, avec le personnel de vente disponible, le budget affecté à la fonction marketing etc.

- **Le principe de supériorité partielle**:

Selon ce principe, une stratégie marketing n'est acceptable que si elle permet une certaine supériorité par rapport aux concurrents sur au moins un aspect déterminant. Cette supériorité pourra concerner le produit lui-même (présentation, performances, garanties, etc); son prix (plus bas que les concurrents), sa publicité

(thèmes plus efficaces, budget important,…) ou sa distribution (meilleures incitations aux intermédiaires…).

Il s'agit de s'interroger sur quoi l'entreprise peut compter pour que ses produits se vendent?

La supériorité d'une stratégie peut ne concerner qu'un segment particulier du marché sans s'adresser à tous les consommateurs c'est le cas des petites marques de dentifrice qui, en concurrence avec les grands groupes internationaux (Colgate, Lever,……) peuvent se contenter d'offrir une supériorité partielle pour conserver une place sur le marché: une marque peut être recommandée pour ses qualités thérapeutiques particulières par le dentistes aux personnes ayant des gencives en mauvais état.

- **Le principe de sécurité**:

La stratégie adoptée doit amener à des résultats acceptables même si certaines des hypothèses sur lesquelles elle se base ne sont pas complètement vérifiées. Une stratégie de marketing doit avoir une certaine marge de sécurité qui fait que la stratégie adoptée ne conduirait pas à une catastrophe si ses hypothèses ne se réalisent pas toutes.

b- L'évaluation quantitative:

Elle consiste à prévoir d'une manière chiffrée les effets du marketing-mix envisagé par l'entreprise. Les principaux objectifs quantitatifs généraux que peut viser une stratégie de marketing

(voir le point II de ce chapitre) concernent le volume des ventes, la part de marché et la rentabilité. C'est à ces objectifs généraux que correspondent les critères les plus utilisés pour évaluer d'une manière quantitative un marketing mix, à savoir:

-le volume des ventes que l'on peut en attendre

-la part de ventes que l'on peut espérer obtenir

-les résultats financiers qui en découlent.

Chapitre III : Le plan marketing

I – l'utilité du plan marketing :

1- définition

La planification se situe en aval du processus stratégique.

Après le choix de la stratégie générale de l'entreprise et de la stratégie marketing, et après la définition des marchés- cibles, de positionnement et de marketing-mix, ces divers éléments doivent maintenant conduire à l'élaboration d'un plan marketing.

Un plan est la traduction opérationnelle d'une stratégie : il consiste en une liste d'actions précises, assorties de leurs dates, de leurs coûts, d'une description des moyens matériels, humains et financiers qui leurs sont alloués, et de la désignation de leurs responsables[1].

Le plan de marketing est un document écrit qui reprend, pour une période donnée, toutes les décisions commerciales retenues pa l'entreprise[2]. Il indique les possibilités du marché et de l'entreprise les objectifs à atteindre, la stratégie marketing envisagée, la programmation des moyens tactiques adoptés, l'établissement du budget de ces moyens ainsi que les outils de coordination et de contrôle: le plan marketing relève d'une approche stratégique, il

[1] -Lenderevie Lindon, opcit,p: 613
[2] -Sylvie Martin, Jean- Pierre Védédrine, "marketing, les concepts- clés ", Editions d'organisation 1993; p: 191.

est ainsi établi en collaboration avec la direction générale et les responsables des principales fonctions de l'entreprise, il se place dans le moyen et le long terme. Il faut toujours se rappeler que la planification marketing dépend de la politique générale de l'entreprise et non l'inverse. Le plan de marketing doit donc respecter les grands choix stratégiques tels qu'ils sont fixés par la direction de l'entreprise. L'insertion du plan de marketing dans le cadre de la gestion générale de l'entreprise se fait dans une perceptive allant du général vers le spécifique.

Le plan de marketing concerne plusieurs niveaux d'analyse, en fonction de l'objet de la planification et de son horizon temporel l'objet du plan peut concerner un domaine plus ou moins précis. Ainsi, on peut avoir un plan pour l'ensemble de la fonction marketing, et un plan propre à chaque domaine d'activité, au niveau le plus fin, le plan porte sur la gamme et le produit et peut même descendre au niveau de chaque élément du mix. Le système de planification adopté par l'entreprise ainsi que sa taille sont les éléments qui déterminent le niveau d'analyse à adopter[1] .

[1] -ibid, p: 192