

## Influencer les marchés tout en adaptant l'entreprise à l'offre concurrentielle

---

*Bien investir c'est anticiper les anticipations des autres.*

John Maynard Keynes

---

Tous les professionnels du marketing font le même constat :

- Il y a de plus en plus de concurrence sur le marché.
- Les concurrents font constamment évoluer leur modèle économique et leurs propositions de valeur.
- Les clients ont accès à un maximum d'informations, ce qui leur donne une vision claire des options possibles, les rend plus durs en affaires et les incite à changer fréquemment de fournisseur.
- Parallèlement, la soif de nouveaux produits et de services des consommateurs ne cesse de grandir.

C'est pourquoi la physionomie de vos concurrents et de vos clients va continuer à progresser en sophistication et que votre politique marketing ne doit pas être en reste si elle veut servir pleinement les intérêts de l'entreprise et l'aider à gagner des parts de marché. Or pour y parvenir, le rôle même du marketing doit évoluer.

Le marketing doit devenir le conseiller en investissement de l'entreprise. A ce titre, c'est à lui de :

- Définir la stratégie globale d'investissement—que faut-il vendre, où et à qui ?
- Montrer la voie à suivre pour maximiser la rentabilité de l'actif de l'entreprise ;
- Justifier le coût des opérations déployées pour servir les objectifs stratégiques de l'entreprise (autrement dit la rentabilité de la moindre dépense sur un budget marketing toujours plus serré).

Le marketing ne doit plus rester à la porte des conseils d'administration mais mettre pleinement son savoir-faire en matière d'analyse des performances opérationnelles et financières au service des dirigeants. Il doit relier objectifs stratégiques, opérations sur le terrain et critères financiers de façon à ce que ces trois éléments soient toujours parfaitement alignés.

Mais pour y parvenir, le marketing doit surmonter trois obstacles majeurs qui soulignent chacun la nécessité de sélectionner des domaines clés d'information, de mieux définir les responsabilités et d'intégrer plus étroitement la capacité décisionnelle.

### **Obstacle n°1 : *Le potentiel de gains est de plus en plus difficile à évaluer***

Lorsqu'elles avaient affaire à un marché de masse homogène, les entreprises mesuraient leur valeur en fonction des parts de marché de leurs principales lignes de produits, comptant sur les économies d'échelle de leurs dépenses marketing et sur des marges confortables pour s'assurer des bénéfices. Mais il y a dix ans, la situation a changé, la fragmentation du marché obligeant les entreprises à se pencher sur la rentabilité de chacun de leurs clients. Afin de l'évaluer et de l'améliorer, elles ont commencé à stocker et exploiter les données concernant leur clientèle. Bon nombre d'entreprises ont réussi à se constituer un précieux capital dans ce domaine et parviennent aujourd'hui à répartir leurs clients en segments représentatifs.

Ce phénomène continue d'ailleurs d'évoluer car compte-tenu de la diversité des besoins et des profils des clients, les entreprises se livrent à une segmentation de plus en plus fine et doivent répondre aux attentes de micro-segments de clientèle sans cesse plus nombreux.

L'entreprise doit adapter son marketing à cette nouvelle donne. Deux étapes sont indispensables pour cela. Premièrement, elle doit répartir ses clients en micro-segments pertinents, convaincre et fidéliser. Deuxièmement, elle doit déterminer le potentiel de rentabilité de ces micro-segments afin de fixer ses priorités et de permettre au marketing de recommander les meilleurs investissements par produit, marque ou segment. C'est une mesure d'autant plus importante lorsque l'entreprise envisage plusieurs stratégies de commercialisation. En effet, plus l'entreprise a une vision claire et détaillée de la rentabilité de ses micro-segments de clientèle, plus elle pourra affiner son marketing et son offre.

### **Obstacle n°2 : *L'entreprise manque d'informations intégrées et enrichies***

Sans le contexte approprié (qui, quand et où), il est impossible pour le marketing de définir ou analyser un micro-segment. Sans perspective (ou comparaisons), il ne peut pas non plus cerner les parts de marché ou suivre les tendances à ce niveau de détail.

Le marketing doit fédérer trois sources d'informations essentielles : le client (données opérationnelles), le marché (données externes) et les finances. Pour exploiter pleinement les nombreuses informations sur les clients, qu'elles proviennent des terminaux de vente, des ERP et des applications de CRM ou du parcours effectué sur les pages Web, l'entreprise doit soigneusement les structurer et les intégrer. Elle doit être en mesure de classer, grouper, décrire, associer mais aussi enrichir ses données brutes pour que le marketing puisse juger et évaluer correctement.

L'entreprise doit pouvoir accéder facilement aux informations courantes comme les tendances par catégorie de produits, la part de marché de chaque produit, les canaux de distribution utilisés et les performances des produits concurrents. Elle a besoin également des informations provenant de la comptabilité générale et des responsables de la planification afin d'affecter les coûts et le chiffre d'affaire potentiel et ainsi attribuer une valeur à chaque pool de profit.

### Obstacle n°3 : *La toute puissance des chiffres bride la créativité*

Les entreprises élaborent des stratégies pour conquérir de nouveaux segments de clientèle et récolter les gains correspondants. C'est là que le marketing entre véritablement en action. Il doit justifier la tactique qu'il propose, définir les budgets appropriés et démontrer les avantages et les limites de sa stratégie. En allant plus loin dans le détail et en affinant en conséquence ses propositions, le marketing sera alors mieux à même de répondre aux exigences de la direction financière en matière de retour sur investissement. Cette approche n'était pas la norme par le passé mais elle doit le devenir aujourd'hui.

Néanmoins, il n'est pas toujours facile d'accéder à la bonne information. Et certains départements prétendent que ces critères purement financiers empêchent les bonnes idées de germer, bridant ainsi la créativité alors qu'elle constitue la meilleure facette du marketing.

Il ne s'agit pas pour les professionnels du marketing de renoncer à leur volonté de trouver l'idée géniale mais plutôt de faire évoluer leur fibre créative pour formuler des actions spécifiques en sachant nettement mieux qui viser, pourquoi et pour quel potentiel de gains. Ainsi au lieu de perdre en créativité, ils la structureront dans un cadre plus fonctionnel.

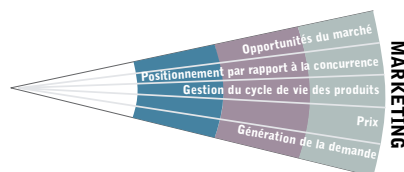
### Un système de guidage et de détection précoce

En tant que conseiller en investissement, le marketing guide l'activité stratégique et opérationnelle. Il se concentre pour cela sur le potentiel offert par des marchés spécifiques et sur ce que peut faire l'entreprise pour répondre aux besoins de ces marchés. Il peut être aussi un système de détection précoce repérant en quoi l'évolution du marché peut induire des changements au niveau des produits et des services, des stratégies de vente voire des aspects plus généraux du fonctionnement de l'entreprise.

Bon nombre d'indicateurs marketing tiennent une place prépondérante sur le tableau de bord de l'entreprise. Une chute soudaine du taux de réponse des campagnes marketing habituellement abonnées au succès peut dénoter un regain de pression de la concurrence, des changements sur le marché et /ou une baisse générale des ventes. Un bon service marketing voit plus loin que les chiffres immédiats. Il sait détecter et interpréter les tendances qui ne sautent pas aux yeux sur le terrain et expliquer ce qui fait qu'un produit marche ou pas.

Il incombe au marketing de définir, comprendre et piloter les cinq moteurs de décision de l'entreprise :

- **Opportunités du marché** → Qu'est-ce qui peut nous rapporter ?
- **Positionnement par rapport à la concurrence** → Quels risques faut-il prendre pour atteindre cette position ?
- **Gestion du cycle de vie des produits** → Quelle est notre proposition de valeur ?
- **Prix** → Combien vaut quoi ?
- **Génération de la demande** → Comment toucher les clients et leur communiquer notre proposition de valeur ?



### Opportunités du marché

Prendre des décisions à propos des opportunités du marché consiste à faire la part entre possibilités et probabilités tout en sachant qu'il n'y a jamais de certitude. C'est un domaine décisionnel éminemment stratégique où il faut raisonner sur le long terme. Il détermine les investissements immédiats et donne la priorité aux pools de profit les plus prometteurs tout en tenant compte du décalage entre l'engagement présent et les résultats à venir.

Pour connaître le potentiel de profit des opportunités du marché, il faut examiner en détail les prix, les coûts, les conditions de distribution, la qualité des produits, les ressources, le personnel nécessaire, etc. Les opportunités les plus évidentes ont déjà été identifiées, que ce soit par vous ou vos concurrents. Il s'agit donc de rechercher les gisements enfouis dans les données que vos concurrents n'ont pas exploitées. Ce sont les micro-cibles à identifier, analyser et comprendre.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Part de marché de la société (%)	Croissance du marché (€)	Mois
Taux de croissance du marché (%)	Bénéfice du marché (€)	Année
C.A. du marché (€)	Volume du marché (nbre d'unités)	Trimestre
	Bénéfice (€)	Mois
	Chiffre d'affaires (€)	Secteurs d'activité
	Unités vendues (nbre)	SIC 2 chiffres
		SIC 4 chiffres
		Zones marketing
		Région
		Zone
		Segment marketing
		Segment de marché
		Micro-segment
		Marque
		Ligne de produits
		Marque
		Service commercial
		Région
		Territoire
		Code serv.

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Marketing	Dirigeants	•		
	Responsables	•		
	Analystes	•		
	Professionnels	•		
Développement de produits	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Ventes	Dirigeants			•
	Responsables		•	
	Analystes		•	
Finance	Dirigeants			•
	Analystes		•	

### Positionnement par rapport à la concurrence

Pour se positionner de manière efficace par rapport à ses concurrents, l'entreprise doit savoir exactement quels sont les produits et /ou les services qu'elle propose à ses différents segments de clientèle et en quoi ils se différencient de ceux des autres fournisseurs. En tant que conseiller en investissement, le marketing doit clairement définir la proposition de l'entreprise et celle de ses concurrents, autrement dit sur quels segments de marché ils s'affrontent et avec quels produits et quels services.

Le marketing doit définir des domaines d'information clés spécifiques afin de savoir en quoi ses critères de sélection des clients se différencient de ceux des concurrents. Il doit déterminer ce qui dans son offre fait la différence aux yeux du client et pendant combien de temps il pourra garder cette longueur d'avance, en tenant compte, entre autres, de la difficulté pour les concurrents à copier ces différenciateurs. Le marketing doit aussi mesurer les implications de ce paramètre sur les prix.

- Nos niveaux de prix sont-ils inférieurs ou supérieurs à ceux de nos principaux concurrents et de combien ?
- S'ils sont inférieurs, pouvons-nous continuer ainsi compte tenu de notre profil de coût ou nos coûts sont-ils source de danger ?
- Combien les clients devront-ils payer en plus si nous leur proposons encore mieux ?

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Progression des concurrents (%)	Evolution des prix des concurrents (%)	Concurrence
Evolution des prix des concurrents (%)	C.A. des concurrents (€)	Type de concurrents
Part de marché des concurrents (%)	Croissance du marché (€)	Société concurrente
	C.A. du marché (€)	Mois
	Bénéfice du marché (€)	Année
	Chiffre d'affaires (€)	Trimestre
	Unités vendues (nbre)	Mois
		Secteurs d'activité
		SIC 2 chiffres
		SIC 4 chiffres
		Zones marketing
		Région
		Zone
		Segment marketing
		Segment de marché
		Micro-segment
		Marque
		Ligne de produits
		Marque
		Service commercial
		Région
		Territoire
		Code serv.

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Marketing	Dirigeants	•		
	Responsables	•		
	Analystes	•		
	Professionnels	•		
Ventes	Dirigeants			•
	Responsables		•	
	Analystes	•		
	Professionnels		•	
Développement de produits	Dirigeants			•
	Analystes		•	

### **Gestion du cycle de vie des produits**

Comme les êtres vivants, les produits naissent, évoluent puis disparaissent. Le service marketing doit gérer le cycle de vie des produits et maximiser en permanence la rentabilité en adaptant ou retirant du marché les produits qui ne rapportent plus et en introduisant de nouveaux. Le cycle de vie varie énormément d'un secteur d'activité et d'un segment de marché à l'autre. Il est par exemple de douze mois en informatique et de trois à cinq ans dans l'automobile. Ce rythme de renouvellement des produits (qui peut d'ailleurs varier subitement) définit le contexte dans lequel le management doit mettre de « nouvelles nouveautés » sur le marché et alimenter ainsi la machine marketing chargée d'éveiller et de capturer l'intérêt du client. Il a également une incidence sur les performances financières de l'entreprise dans la mesure où l'innovation peut ouvrir la voie à une hausse des bénéfices.

L'innovation peut consister à apporter des modifications mineures ou majeures aux produits déjà commercialisés ou à en introduire de totalement nouveaux. Ainsi, en fonction de ce qu'il sait sur les segments de marché émergents et sur ceux déjà en place, le marketing peut modifier le packaging ou le prix des produits afin de saisir de nouvelles opportunités. Ces changements peuvent porter sur le court ou le long terme et font partie des actions déployées par le marketing dans le cadre de sa mission d'identification des objectifs et des prévisions de rentabilité.

Les entreprises ont des portefeuilles de produits et de services qui se situent chacun à un stade déterminé de leur cycle de vie. La méthode classique de définition des produits et des services en tant qu'étoiles, vaches à lait et chiens (selon la matrice du BCG – Boston Consulting Group) oblige à considérer les produits selon les dimensions de temps, de rentabilité et de compétitivité. La gestion du cycle de vie des produits s'inscrit dans la continuité du processus de positionnement par rapport à la concurrence et de définition des opportunités du marché. Le marketing identifie ces opportunités, mesure la portée de la concurrence et détermine ensuite quels sont les produits et les services qui sortiront le mieux leur épingle du jeu.

Le marketing doit savoir quelle est la part de chiffre d'affaires générée par les nouveaux produits et comparer ce pourcentage à celui enregistré par les concurrents. Cette information aide l'entreprise à décider s'il convient de dépenser plus ou moins en matière d'innovation. En tant que conseiller en investissement, le marketing est en mesure de recommander à l'entreprise comment prévoir l'évolution de ses parts de marché si elle n'introduit aucun nouveau produit sur une période donnée. L'analyse approfondie permet à l'entreprise de segmenter ses produits en fonction de leur cycle de vie et des résultats attendus. Elle peut alors mieux planifier le lancement de nouveaux produits.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Progression des nouveaux produits (%)	Score de contribution à la marque	Mois
Part de marché des nouveaux produits (%)	Croissance du marché (€)	Année
	Prix net (€)	Trimestre
		Mois
Part des nouveaux produits dans le C.A. (%)	Ventes et progression des nouveaux produits des concurrents (€)	Zones marketing
	Part des nouveaux produits des concurrents (%)	Région
	Progression des nouveaux produits (€)	Zone
	Bénéfice des nouveaux produits (€)	Segment marketing
	Ventes de nouveaux produits (€)	Segment de marché
	Nouveaux produits développés (nbre)	Micro-segment
	Chiffre d'affaires (€)	Référence en stock
		Ligne de produits
		Marque
		Référence
		Délai de mise sur le marché
		Délai

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Finance	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Marketing	Dirigeants	•		
	Analystes	•		
Opérations / Production	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Achats	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Développement de produits	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Ventes	Dirigeants			•
	Analystes		•	

## Prix

Au temps du marché de masse homogène, les entreprises élaboraient leur offre à grande échelle afin de toucher une clientèle aussi large que possible. Cette pratique présentait toutefois un inconvénient majeur car lorsqu'un produit devenait un bien de consommation courante, il se retrouvait soumis à la pression sur les prix. Aujourd'hui les professionnels du marketing avisés ne considèrent pas la micro-segmentation du marché comme un problème mais plutôt comme une opportunité de définir des offres plus restreintes et plus personnalisées qui sont moins sensibles à la pression sur les prix. Plus une offre vise à résoudre le problème spécifique d'un client, plus elle contribue à préserver le prix et la marge.

Pour affiner une offre, il faut disposer d'un maximum de détails. Les rapports traditionnels produits par les systèmes transactionnels fournissent le niveau d'information suffisant pour élaborer des stratégies de marketing de masse homogènes mais pour cibler des micro-segments, il faut modéliser les implications en termes de prix et suivre les résultats selon de multiples perspectives.

- Comment associer judicieusement des produits et des services pour mieux cibler des segments de marché et des clients donnés ?
- Le portefeuille de produits propose-t-il des solutions à la fois pratiques et sources de valeur ajoutée, ce qui permettrait de fixer tactiquement son prix ?
- Quel impact aura une hausse ou une baisse de prix sur les volumes de vente (mesure de l'élasticité des prix) ?
- Dans quelle mesure le prix peut-il constituer une arme de défense plutôt que d'attaque et quelles sont les retombées en termes de coût ? Par exemple, lorsqu'une entreprise ne possède qu'une faible part de marché, a-t-elle intérêt à attaquer ses concurrents sur leur terrain ?

Mais fixer les prix sur la base de modèles bien conçus ne suffit pas. Les entreprises doivent aussi déterminer la marge de manoeuvre de leurs filiales et de leurs équipes commerciales. En fixant les prix de façon centralisée, elles garantissent la stabilité de leur marge mais cette approche peut s'avérer contre-productive dans un contexte de forte concurrence et d'évolution rapide du marché. Face à ce dilemme, les entreprises choisissent en général de communiquer à leurs filiales les grandes lignes de leur politique tarifaire et de fixer un prix plancher. Elles se protègent ainsi des dangers d'un niveau de prix trop bas tout en permettant à leurs commerciaux de rivaliser avec la concurrence. Les systèmes marketing performants surveillent ce paramètre afin de tester la validité des hypothèses concernant les prix et de détecter très tôt les baisses de prix des concurrents.

---

*Les analyses par segment de clientèle, groupe de produits ou type de packaging sont particulièrement utiles. Elles nous permettent de concentrer notre action sur les produits qui répondent le mieux aux attentes du marché tout en nous offrant le meilleur niveau de rentabilité qui soit.*

Andreas Speck, Directeur des systèmes d'information de Kot-ny GmbH

---



Lorsqu'ils sont bien conçus, les plans d'incitation à la vente peuvent contribuer à éviter l'érosion des prix mais l'expérience montre qu'ils peuvent aussi favoriser des comportements contraires à l'objectif initial. Mettre en place ce type de plans sans déployer un système de reporting correspondant revient à jeter l'argent par les fenêtres. La capacité de l'entreprise à gérer les grandes lignes de sa politique tarifaire tout en offrant à ses commerciaux la marge de manoeuvre dont ils ont besoin passe par l'exploitation des informations fournies par les outils de business intelligence et de planification.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Evolution des prix (%)	Prix moyen (€)	Facturation client
Progression des segments de prix (%)	Remise (€)	Groupe
Part de marché des segments de prix (%)	Ventilation des remises (%)	Secteur d'activité
	Prix public (€)	Catégorie
	Prix net (€)	Nom client
	Evolution des prix (€)	Concurrence
	Facteur d'élasticité des prix	Type de concurrents
	C.A. des segments de prix (€)	Société concurrente
	Valeur des segments de prix (€)	Etat des ventes
	Chiffre d'affaires (€)	Etat
	Unités vendues (nbre)	Mois
		Année
		Trimestre
		Mois
		Zones marketing
		Région
		Zone
		Segment marketing
		Segment de marché
		Micro-segment
		Marque
		Ligne de produits
		Marque
		Service commercial
		Région
		Territoire
		Code serv.

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Marketing	Dirigeants	•		
	Responsables	•		
	Analystes	•		
	Professionals	•		
Ventes	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Finance	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Développement de produits	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Opérations / Production	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Service clients	Dirigeants			•
	Analystes		•	

### Génération de la demande

Nous touchons là à toute la raison d’être du marketing. Ses réflexions et conseils stratégiques sur les micro-segments, le potentiel de profit, l’offre et la concurrence se concrétisent par la publicité, les opérations promotionnelles, les interventions en ligne, les relations publiques et les événements divers et variés.

Le marketing gère ses performances tactiques en analysant les promotions, les opérations de communication, les campagnes marketing, le support publicitaire, le recrutement interne, les taux de réponse et le coût par réponse. Parallèlement, il doit déterminer si les clients conquis grâce à son action conviennent ou non pour bâtir le futur portefeuille de clientèle idéal de l’entreprise. Cette analyse est fondamentale pour mesurer les résultats des efforts déployés sur un micro-segment donné.

Améliorer la tactique marketing ne se limite pas simplement à concevoir des actions plus spécifiques et plus ciblées. Il faut aussi comprendre pourquoi certaines opérations marchent mieux que d’autres. Le service marketing doit connaître ses performances dans les différents domaines

où il prend des décisions, par exemple les prix, les promotions, les changements de packaging et la communication avec les consommateurs. Qu’est-ce qui provoque un taux de réponse plus important ? A quel coût ? Compte-tenu du large éventail d’options dont il dispose pour toucher les clients (Internet, mailing direct et publicité traditionnelle), le marketing a besoin de savoir quels sont les outils qui marchent le mieux selon les cibles visées.

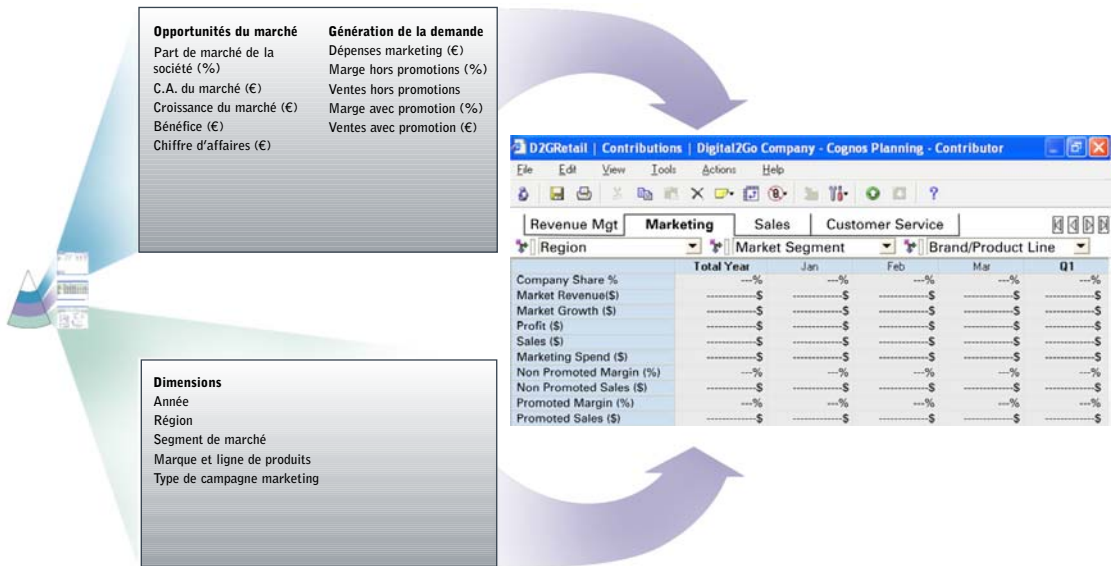
Il est essentiel de connaître et d’analyser ces informations pour aligner l’action des différents intervenants et définir leurs responsabilités. Le marketing doit être en phase avec le service commercial et affûter en permanence sa tactique pour être sûr de choisir les bonnes cibles et de frapper dans le mille

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Ventes principales (€)	Score de contribution à la marque (chiffre)	Mois
Ventes additionnelles (€)	Campagnes marketing (nbre)	Année
ROI des promotions (€)	Dépenses marketing (€)	Trimestre
	Dépenses marketing/ opportunité (€)	Mois
	Marge hors promotion (%)	Zones marketing
	Ventes hors promotion (€)	Région
	Marge avec promotions (%)	Zone
	Bénéfice ave promotion (€)	Méthode marketing
	Opportunités qualifiées (nbre)	Méthode marketing
	Ventes promotionnelles (%)	Segment marketing
		Segment de marché
		Micro-segment
		Projets de campagnes marketing
		Type de campagne
		Campagne marketing
		Ligne de produits
		Ligne de produits
		Service commercial
		Région
		Territoire
		Code serv.
		Semaines de promotion

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Marketing	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	• • • •		
Ventes	Dirigeants Responsables Professionnels		• •	•
Customer Service	Dirigeants Analystes		•	•
Finance	Dirigeants Analystes		•	•

*Nos responsables commerciaux peuvent mettre en oeuvre les plans convenus avec les clients et planifier les promotions sur le marché et auprès des consommateurs. De plus, nous mesurons nettement mieux l’impact des développements sur la rentabilité des produits.*

Eelco van den Akker, Responsable de la planification commerciale chez Philips



*Les domaines décisionnels Opportunités et Génération de la demande illustrent comment le service marketing peut piloter sa performance, allouer des ressources et élaborer des plans afin de servir les objectifs financiers et commerciaux futurs de l'entreprise.*