

# Chapitre 3



« Hello Bank ! Une banque mobile comme vous. »

**H**ello bank ! a été lancée par BNP Paribas en France en juin 2013, après avoir été inaugurée en Belgique et en Allemagne quelques semaines plus tôt. Hello bank ! se présente comme la première banque en ligne mobile européenne, c'est-à-dire accessible depuis un terminal mobile. La **segmentation** de la clientèle de particuliers du secteur bancaire est traditionnellement réalisée à l'aide de critères tels que la nature des besoins (crédit, épargne, gestion de compte courant), les capacités financières (niveau de revenus, patrimoine) et le niveau d'activité (utilisation faible ou élevée des services bancaires). L'originalité de Hello bank ! est d'avoir opéré une segmentation comportementale en accordant un poids prépondérant au type d'interaction entre le

client et sa banque. Par exemple, certains clients privilégient le contact réel avec un conseiller en agence, quand d'autres préfèrent gérer leurs comptes depuis un ordinateur à leur domicile. Hello Bank ! **cible** une clientèle connectée en permanence via un smartphone ou une tablette. « Les applis ont été conçues pour mobile, c'est-à-dire qu'elles ont été pensées en fonction des usages des mobinautes puis déployées avec la même logique sur tablette et Internet. C'est l'expérience utilisateur qui a été au centre de tous nos choix », souligne-t-on chez Hello bank ! La communication de la marque met en avant un **positionnement** axé sur la rapidité et la simplicité d'utilisation, tout en s'appuyant sur la crédibilité du groupe BNP Paribas dont elle est issue.

# La stratégie marketing

## Plan

<b>1</b> Les spécificités du e-pricing et la fixation des prix .....	000
<b>2</b> L'importance du prix pour l'internaute .....	000
<b>3</b> Les techniques de présentation des prix et la perception des offres de prix .....	000

## Objectifs

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

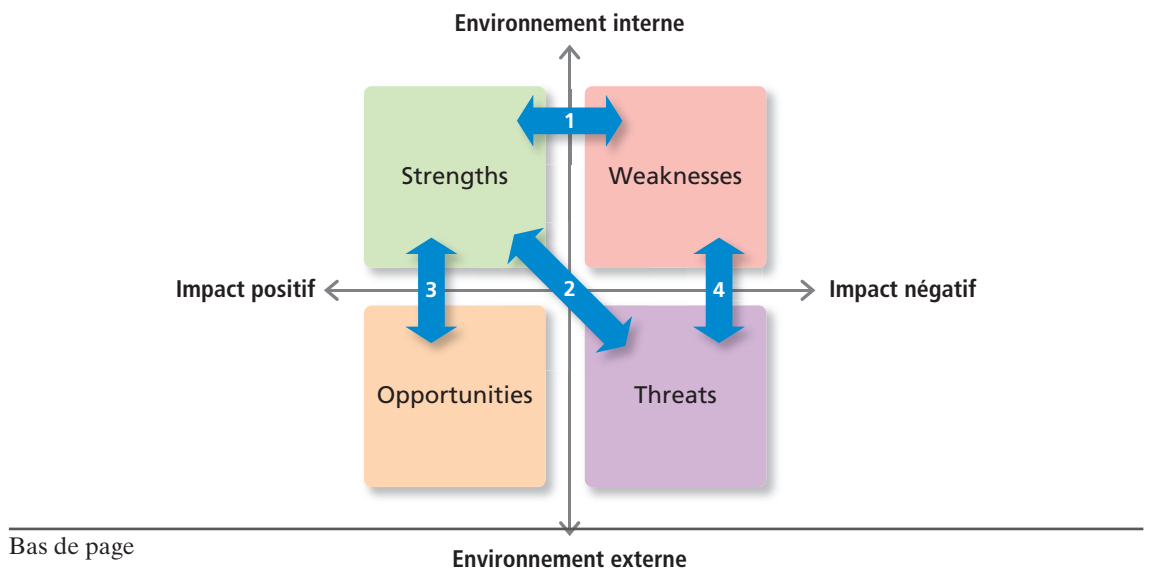
# 1 La mise au point d'une stratégie marketing

## 1.1 Un pré-requis : l'analyse de l'environnement externe et interne

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

### 1.1.1 La matrice SWOT

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



▲ Figure 3.1 La matrice SWOT

### 1.1.2 Synthèse et diagnostic

Afin de faire émerger ce diagnostic, on peut, par exemple, mettre en regard les différents quadrants de la matrice en se posant les questions suivantes :

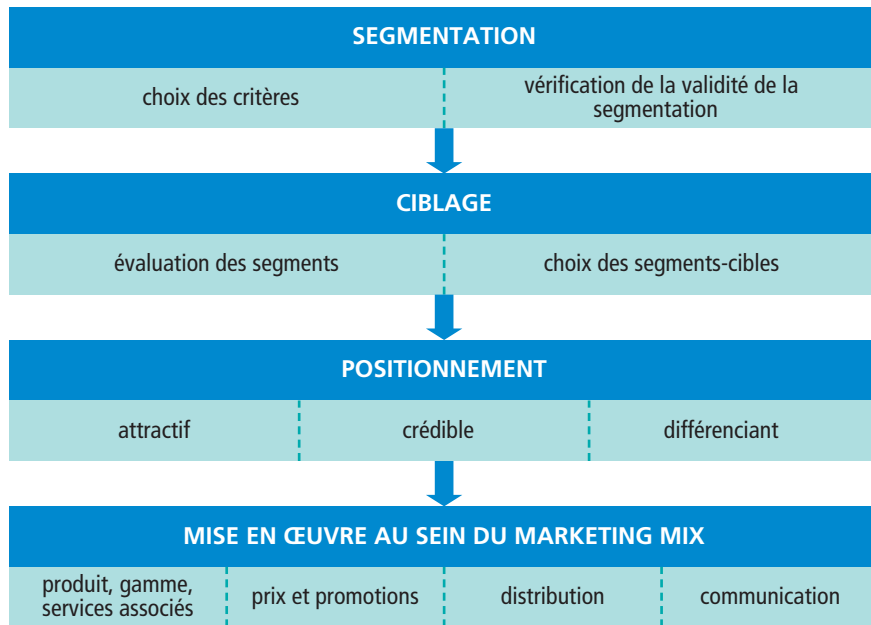
1. Dans quelle mesure les forces permettent-elles de compenser les faiblesses ?
2. Les forces identifiées permettent-elles d'envisager sereinement les menaces ?
3. Les forces permettent-elles de bénéficier des opportunités qui se présentent sur le marché ?
4. Dans quelle mesure les faiblesses exposent-elles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

## 1.2 La démarche STP

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

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

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



▲ Figure 3.2 La démarche STP et le marketing mix

## 2 La segmentation

### 2.1 Segmenter les marchés : objectifs et intérêts

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

La segmentation est un exercice d'autant plus utile que le marché est mature. En effet, sur un marché émergent où l'offre est restreinte et la demande en forte

croissance, l'avantage proposé par l'innovation suffit à satisfaire les consommateurs sans qu'il soit nécessaire de les différencier. Progressivement, avec l'arrivée de nouveaux concurrents, il faut affiner sa proposition : l'étude des différents profils de consommateurs peut permettre de déterminer quels éléments peuvent se transformer en avantage concurrentiel.

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

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

Il est utile de s'assurer qu'une démarche de segmentation est compatible avec la politique générale de l'entreprise.

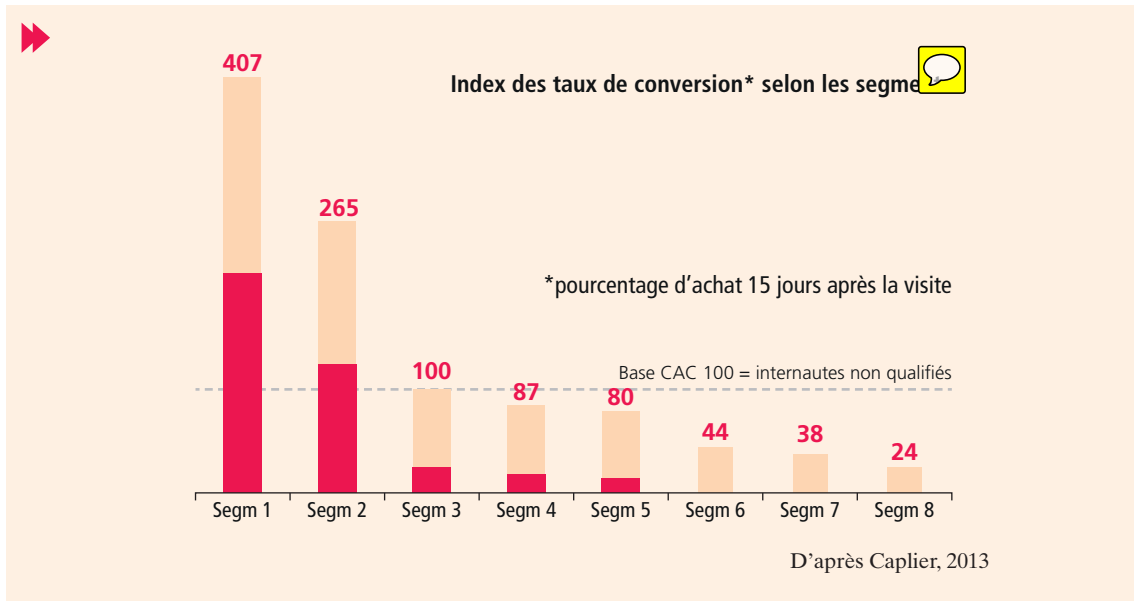
## EN PRATIQUE

### Segmentation des visiteurs d'un site annonceur par Weborama

Partant du principe que les comportements de navigation des internautes reflètent leurs centres d'intérêt, de nombreuses marques cherchent à réaliser une segmentation des visiteurs de leur site. Les sociétés qui réalisent ces études de segmentation utilisent souvent une méthodologie de type RFM (récence, fréquence, montant). Par exemple, afin de partitionner les visiteurs d'un site marchand, le panel Weborama utilise les 4 critères suivants :

- récence et fréquence des visites ;
- profondeur des visites (nombre de pages vues) ;
- type de produits consultés ;
- origine de la visite (moteurs de recherche, url tapée, lien...).

Pour certaines catégories de produits, le taux de conversion (► Définition 1), 15 jours après la visite, peut s'avérer presque 20 fois supérieur pour le meilleur segment par rapport au moins bon. On comprend donc tout l'intérêt d'identifier ces différents segments pour apporter les actions susceptibles d'améliorer et / ou maximiser le taux de conversion. ►►



### Question

Comment une telle segmentation peut-elle être utilisée ?

### Définition 1

Le taux de conversion correspond au nombre d'achats après la visite / nombre total de visites  $\times 100$ .

L'exemple de Weborama montre qu'il est possible de cibler seulement certains segments pour augmenter ou accélérer le délai de conversion. Par exemple, il sera peut-être difficile d'augmenter le taux de conversion du segment 1 qui est déjà élevé ; par contre, on peut raccourcir le temps entre la visite et l'achat en présentant une publicité à ces internautes pour les inciter à revenir plus vite sur le site, c'est le principe du reciblage personnalisé (► Exemple 3). Pour le segment 2 en revanche, il peut être judicieux d'accompagner cette publicité d'une offre promotionnelle attractive pour augmenter le taux de conversion. Les autres segments ne permettent probablement pas d'atteindre une rentabilité suffisante pour justifier un investissement publicitaire ; il vaut peut-être mieux ne pas les cibler. La segmentation permet donc d'optimiser les investissements publicitaires auprès des segments qui présentent le plus fort potentiel.

## 2.2 Segmentation de la demande et segmentation de l'offre

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

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

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

### Exemple 1

#### La segmentation d'une offre : le dentifrice chez Signal

Le site internet de la marque de soin bucco-dentaire Signal (groupe Unilever) propose de trouver, au sein de sa gamme, le dentifrice adapté aux besoins des consommateurs. La liste proposée peut permettre de segmenter la clientèle en fonction de ses deux principales attentes.

En fonction des réponses, différents produits sont indiqués. Si on indique « je veux être sûr de mon haleine » et « je n'ai pas de problème particulier », on obtient la liste des produits qui peuvent convenir, regroupés sous le terme « fraîcheurs » :





Ainsi, grâce à l'identification des deux principaux besoins en matière d'hygiène dentaire, la marque parvient à effectuer une segmentation des consommateurs. Elle propose ensuite au sein de sa gamme le (ou les) produit(s) qui convienne(nt) le mieux. Pour les segments de consommateurs que la marque considère prioritaires et stratégiques, l'offre produit sera forte (présence de produit phare et/ou nombre de références importants). En revanche, pour certains segments moins importants pour la marque, l'offre pourra être plus réduite. La segmentation « produits » reflète donc les choix stratégiques en termes de ciblage effectué sur la base d'une segmentation « consommateurs ».

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

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

### 2.3.1 Critères sociodémographiques

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

- Les données démographiques : Sexe, âge, situation familiale, profession, revenus, niveau d'éducation permettent de distinguer des sous-groupes de consommateurs aux attentes différentes dans de nombreux secteurs (banque, presse et media, tourisme...);
- Les données géographiques : Pays habité, région, type d'habitat, type de logement sont des critères déterminants pour plusieurs catégories de produits comme l'alimentaire ou les biens d'équipement (chauffage, climatisation,

piscine...) qui restent très marqués par les différences géographiques pour des raisons culturelles ou climatiques ;

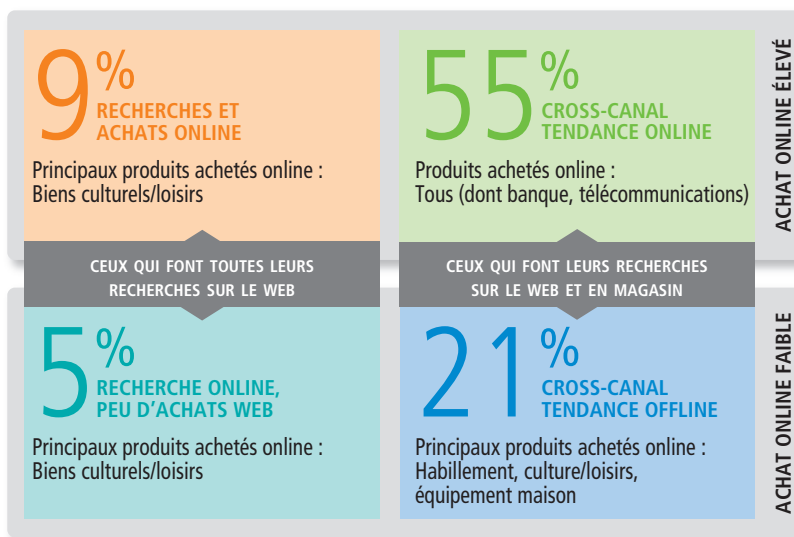
- Les données physiques : Des critères physiques peuvent être retenus pour segmenter la population dans certaines catégories de produits : nature de la peau et des cheveux (cosmétiques), taille et poids (vêtements, médicaments) entre autres.

### 2.3.2 Critères comportementaux

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

#### La segmentation des e-shoppers français

Le cabinet Experian a réalisé une étude sur les comportements d'achat sur internet des Français. Le profil sociodémographique des 4 segments est présenté ci-dessous.



### Questions

Quel est le type de segmentation utilisée ?

La segmentation présentée repose sur un critère comportemental : le niveau d'utilisation d'internet pour effectuer ses achats. Elle distingue les non-utilisateurs (exclusif *offline*) et les petits / moyens / gros utilisateurs d'internet pour effectuer ses achats. Dans ce cas, les autres données (démographiques notamment) sont collectées pour dresser un portrait type des segments.

Plusieurs critères comportementaux sont fréquemment utilisés :

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

### 2.3.3 Critères psychologiques ou psychographiques

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

- la personnalité : cette notion complexe, abordée par différents courants de pensée en psychanalyse, psychologie cognitive ou sociale, désigne les réponses comportementales stables d'un individu dans son environnement. De nombreux tests et typologies associées existent. Le modèle des Big Five (ou OCEAN) permet de définir la personnalité selon 5 facteurs : l'extraversion, la méticulosité, l'équilibre émotionnel, la conscience des autres et la curiosité intellectuelle ;
- les valeurs : il s'agit de croyances durables selon laquelle certains modes de comportements ou buts de l'existence sont personnellement ou socialement préférables à d'autres (Rokeach, 1973). On considère qu'elles sont universelles mais leur importance relative varie d'un individu et d'une culture à l'autre. En marketing, on a souvent recours aux 10 domaines motivationnels identifiés

par Swchartz (1991) : 56 valeurs sont regroupées en 10 groupes relevant de l'autonomie, la stimulation, l'hédonisme, la réussite, le pouvoir, la sécurité, le conformisme, la tradition, la bienveillance et l'universalisme ;

- les styles de vie : il s'agit du mode de vie caractérisé par la manière dont les individus occupent leur temps, ce qu'ils considèrent comme important et ce qu'ils pensent d'eux-mêmes et du monde qui les entoure (Plummer, 1974). Wind et Green (1974) considèrent que les modes de vies sont le résultat de l'interaction entre les valeurs et les traits de personnalité avec d'une part, les activités, les intérêts et les attitudes et, d'autre part, les comportements de consommation. Différents outils existent pour déterminer les styles de vie tels que le questionnaire VALS aux États-Unis, l'European Value Survey ou les enquêtes de type AIO qui permettent de mesurer les attitudes, intérêts et opinions des individus.

## FOCUS

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

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

- **le secteur d'activité** : il s'agit de déterminer le périmètre d'activité des entreprises acheteuses. En France, on pourra s'aider de la Nomenclature d'activité française (codes NAF).
- **la taille de l'entreprise** : elle peut avoir un fort impact sur le potentiel de commandes et les perspectives de renouvellement de commandes ; il est donc utile d'opérer une distinction entre les petits, moyens et gros clients ;
- **les performances économiques** : les résultats financiers et les taux de croissance permettent de distinguer les entreprises saines des structures plus fragiles ;
- **la localisation** : pour les biens physiques, elle a un impact sur les coûts et les délais de transport ; pour les services, elle pourra impacter la rapidité d'intervention. On peut aussi identifier les clients selon qu'ils se trouvent sur des zones bien ou mal couvertes par l'entreprise ;
- **les processus de décisions** : il s'agit de déterminer qui prend les décisions en termes d'achat, si ces décisions sont centralisées ou décentralisées, si la procédure est complexe ou simple ;
- **les critères de choix des fournisseurs** : on peut différencier les entreprises qui utilisent surtout des critères fonctionnels (configuration technique, qualité, délais...) et celles qui privilégient les critères financiers (respects des budgets, optimisation des coûts) ;
- **le niveau de fidélité** : on distingue les clients fidélisés, les clients perdus, les nouveaux clients, les prospects prioritaires, les prospects secondaires.

## 2.4 Les conditions d'une bonne segmentation

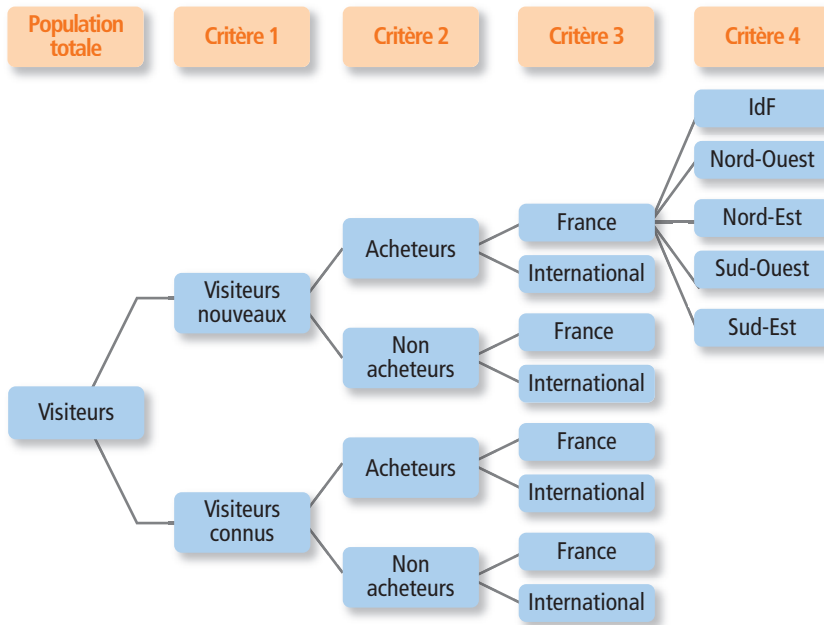
Pour qu'une segmentation soit de qualité, les segments doivent être :

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

## 2.5 Les techniques de segmentation

### 2.5.1 Méthodes descendantes ou *a priori*

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



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

## 2.5.2 Méthodes ascendantes ou typologiques

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

# EN PRATIQUE

## Étude de la distribution cross-canal par CapgeminiConsulting

Afin de comprendre comment la gamme de canaux et d'outils digitaux est utilisée par les consommateurs pour leurs achats sur Internet, CapgeminiConsulting a mené une étude de segmentation auprès de plus de 1 000 consommateurs français âgés de plus de 18 ans. Les segments sont constitués à l'aide de plus de 60 critères sociodémographiques et comportementaux en utilisant notamment des techniques d'analyse factorielle et des classifications par les nuées dynamiques. Six comportements d'acheteurs digitaux ont ainsi été identifiés.



**Attention :** l'adéquation entre la valeur perçue et le prix n'est pas synonyme de prix bas.

### Questions

Comparez cette segmentation avec celle du cabinet Experian (► En pratique : La segmentation des e-shoppers français) Quelles sont les différences entre les deux ?

Nous pouvons constater que la segmentation d'Experian est basée sur un seul critère qui est le niveau d'utilisation d'Internet pour effectuer ses achats alors que celle de Capgemini est multi-critères puisqu'elle repose aussi sur les attitudes et les attentes à l'égard des différents supports digitaux. La méthode ascendante a été utilisée pour déterminer les segments.

## FOCUS

### « Le Big Data va radicalement changer le média, le marketing, mais aussi la stratégie des entreprises. »

C'est un Big Bang qui nous ouvre les portes d'un nouveau monde. Un monde de données, de mesure, de statistiques, d'analyse, certes. Un monde de la connaissance intime du client, de l'anticipation de ses envies. Un monde qui permet de réaliser le rêve du marketer exprimé par Edwin Artzt, patron de Procter et Gamble dans les années 1990 : « Nous pourrions nous adresser à un foyer non pas seulement selon des critères sociodémographiques, mais proposer une pub Pampers à ceux qui ont un nouveau-né. »

Les technologies du Big Data permettent de collecter, d'organiser, de stocker, de transformer, puis d'exploiter des quantités considérables de données, à une vitesse prodigieuse et un faible coût. Le Big Data permet aux marques d'analyser la performance de leurs campagnes, de comprendre qui sont les consommateurs qui réagissent à leurs messages et de créer des segmentations pour chacune de leurs offres... Ces segments peuvent être extrêmement fins (« segment of one », dit le Boston Consulting Group). Cette approche est extrêmement efficace, comme l'a révélé une étude récente de McKinsey (« Leveraging Big Data to optimize digital marketing »). La marque peut transformer ses dépenses média en actifs et piloter le média par la data, puis, ajouter d'autres types de données (CRM, web analytics...) pour créer des segments plus précis et plus fins. Et, enfin piloter l'ensemble des leviers marketing par la donnée : média, site web, call center...

Extrait de Alain Lévy, « Le Big Data ouvre le monde de l'anticipation des envies du client », CB News, 09/09/2013.

## 3 Le ciblage

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



## 3.1 L'évaluation des segments

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

### 3.1.1 Attractivité

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

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

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

#### Exemple 2

##### **La *digital mum* : nouvelle coqueluche des e-marchands**

8,7 millions : c'est le nombre de *digital mums* recensées en France en 2011. Les « digital mums » l'expression vient des États-Unis émergeant véritablement dans le paysage français en 2011, sous la plume de WebMediaGroup, qui dépose le nom. (...) Il semble que, sur Internet, la majorité de ces mères connectées cherchent prioritairement de l'information, du contenu sur les marques et des avis de consommateurs. Elles attendent un discours nouveau avec des contenus pertinents et des services interactifs (bons plans, outils de préparation à l'achat, offres personnalisées) qui leur facilitent la vie. Enfin, elles aspirent à davantage de connivence (rencontre, partage d'expériences).

Extrait de Thomas Pike, [www.e-marketing.fr](http://www.e-marketing.fr), 05/12/2012.

### 3.1.2 Adéquation aux moyens de l'entreprise

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

- moyens financiers : par exemple, l'entreprise est-elle en mesure de consacrer suffisamment de budget à la communication si elle cible un segment où une forte visibilité médiatique est nécessaire ?

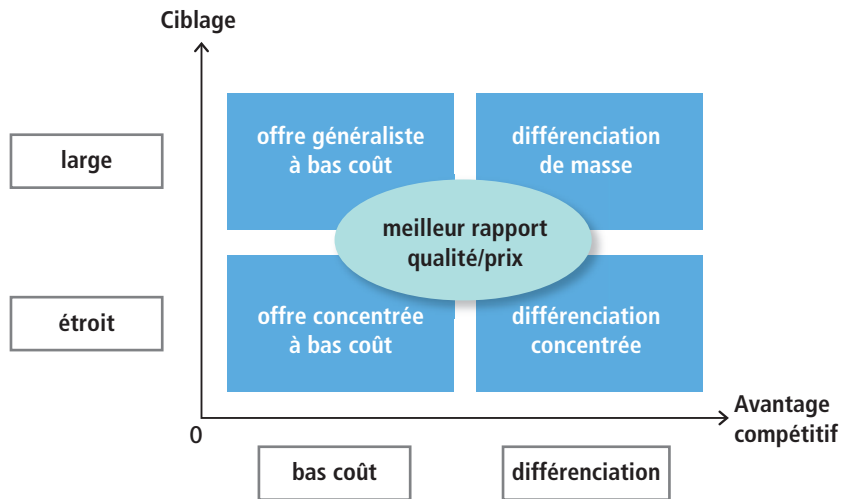
- moyens technologiques : l'entreprise dispose-t-elle du savoir-faire technique ou technologique pour mettre sur le marché une offre répondant efficacement aux besoins et attentes des consommateurs du segment ?
- moyens humains et organisationnels : par exemple, l'entreprise dispose-t-elle de la structure commerciale nécessaire (représentants commerciaux, points de vente...) pour couvrir efficacement le segment envisagé ?
- moyens informationnels : l'entreprise dispose-t-elle d'informations suffisantes pour toucher efficacement les segments considérés ?

### 3.1.3 Adéquation à la stratégie de l'entreprise

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

- La mission telle qu'elle est donnée dans les documents officiels de l'entreprise (rapports annuels ou site web institutionnel), permet en général de connaître les marchés sur lesquels l'entreprise entend exister à moyen et long terme, aussi bien en termes de produits que de zones géographiques couvertes et de type de clientèles recherchées. La mission mentionne également les valeurs fondamentales sur lesquelles repose l'entreprise. Ainsi, la mission de Danone « Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre » énonce clairement une ambition internationale, un positionnement prix accessible et une orientation vers la nutrition. Par conséquent, le segment des individus surconsommant les mets luxueux et gastronomiques, peu préoccupés par l'aspect nutritionnel des aliments, semble peu intéressant pour cette entreprise.
- Le business model désigne la façon dont une entreprise entend créer de la valeur et dont elle souhaite la distribuer entre elle-même et ses clients. Ainsi, un business model se caractérise par un modèle de revenus décrivant comment le chiffre d'affaires se construit et un modèle de coûts et de capitaux basé sur les différentes possibilités en termes d'internalisation et d'externalisation des éléments constitutifs de la chaîne de valeur. Par exemple, le business model de Michel et Augustin (entreprise qui commercialise des biscuits salés et sucrés et des produits frais en grande distribution) a les caractéristiques suivantes : marges peu élevées, externalisation de la production (pas d'usine) et de la logistique (pas d'entrepôt), internalisation du marketing. Le ciblage retenu doit alors permettre de respecter le modèle de revenu désiré.
- La stratégie : il existe cinq grandes stratégies concurrentielles en fonction des marchés visés (spécialisés ou généralistes) et du type d'avantage compétitif offert (différenciation ou réduction des coûts). On peut ainsi distinguer les

entreprises qui proposent une offre généraliste à bas coût, celles qui ont une offre concentrée à bas coût, celles qui ont choisi la différenciation de masse et enfin, celles qui optent pour la différenciation concentrée. La dernière option consiste à trouver un juste équilibre entre le caractère spécialisé ou généraliste du ciblage et entre la différenciation ou la recherche de coût bas des produits. On peut alors parler d'une stratégie qui cherche à atteindre un rapport qualité / prix optimal. Les segments peuvent être évalués en fonction de leur adéquation au type de stratégie concurrentielle de l'entreprise, c'est-à-dire en fonction de la sensibilité-prix ou du désir de différenciation des individus qui les constituent.



▲ Figure 3.4 Les stratégies concurrentielles des entreprises

## 3.2 Les déterminants de la stratégie de ciblage



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

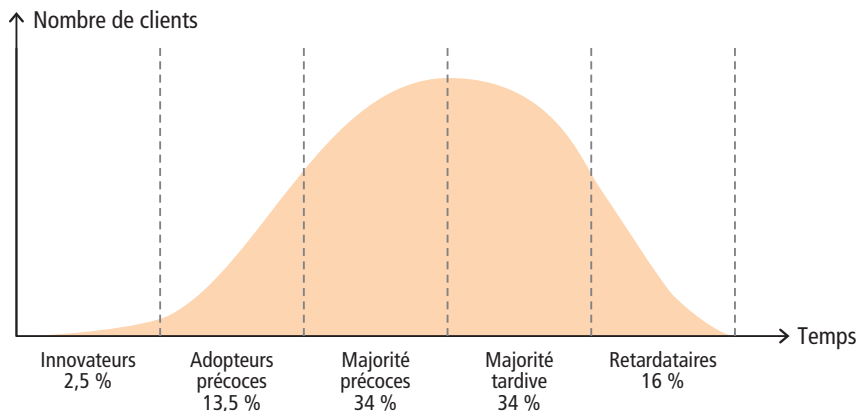
Attractivité intrinsèque du segment	Adéquation du segment aux moyens de l'entreprise	Adéquation du segment à la stratégie de l'entreprise prise
Taille	moyens financiers	mission
Croissance	moyens technologiques	business model
Intensité concurrentielle	moyens humains et organisationnels	stratégie concurrentielle
Accessibilité	moyens informationnels	
Rentabilité		
Perspective de croissance		

▲ **Tableau 3.1** Principaux critères d'évaluation des segments



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

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



D'après Rogers, 1963

▲ **Figure 3.5** Courbe d'adoption d'un nouveau produit

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



(= 23) cas à considérer. On peut s'aider d'une grille présentant ces situations pour ensuite évaluer les segments (► tableau 3.2).

**Définition 2**

Marge opérationnelle = résultat d'exploitation / CA.

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

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

\*sauf autre raison d'ordre tactique

▲ **Tableau 3.2** Exemple de grille d'aide au ciblage

- la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : la politique de l'entreprise en la matière favorisera le choix de certains segments ou au contraire en exclura d'autres au nom des objectifs sociaux que s'est fixée l'organisation. Par exemple, aucune réglementation n'interdit aux marques de boissons énergisantes de cibler les adolescents. Cependant, sachant que la caféine contenue dans ces produits est moins bien tolérée par les enfants et les adolescents que par les

adultes du fait de leur poids inférieur, la profession s'est dotée d'un code de bonnes pratiques qui stipule que « (s)es membres (...) assurent que leurs pratiques publicitaires ne ciblent pas les adolescents de moins de 12 ans » bien que ces derniers constituent pourtant un vivier très attractif de nouveaux et futurs consommateurs.

### 3.3 Les différents types de couverture de marché



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

- a. Couvrir l'ensemble des segments avec une offre large adaptée à chacun :** il s'agit alors de proposer plusieurs produits pour chaque segment ainsi qu'un plan marketing qui diffèrera selon les cibles. On parle aussi de « couverture globale ». Les entreprises qui emploient cette stratégie peuvent être qualifiées de « généralistes ». C'est le cas de Renault par exemple qui vise plusieurs segments de particuliers (« jeunes et célibataires, 25 à 34 ans », « familles, 25 à 45 ans », « seniors, 50 ans et plus » qui sont eux-mêmes sous-segmentés en groupes plus précis) et propose pour chacun d'entre eux plusieurs gammes de véhicules, elles-mêmes déclinées en différents modèles. L'ensemble du mix-marketing est adapté à chaque segment.
- b. Se spécialiser sur certains segments et leur proposer une offre concentrée :** on parle alors de « spécialisation sélective ». Dans l'industrie automobile, par exemple, Mercedes vise plusieurs segments de clientèle avec des gammes et modèles distincts : ainsi, les mères de famille urbaines sont ciblées avec la Classe A, les amateurs de coupés sportifs seront visés avec les gammes CL, SL ou SLS AMG, les amateurs de SUV avec les gammes GLK, M ou R. Si les segments ciblés et les modèles proposés sont finalement nombreux, à la différence de Renault, Mercedes ne peut pas être considérée comme un généraliste car elle se spécialise sur le haut-de-gamme.
- c. Se spécialiser sur un seul segment et proposer une offre large :** c'est le cas de Ferrari qui vise exclusivement les amateurs de coupés sportifs très haut de gamme et propose pas moins de six gammes différentes. On parle alors de « spécialisation par segment ».
- d. Se spécialiser sur un seul segment avec une offre concentrée :** c'est le cas de Smart qui vise exclusivement les urbains avec une seule gamme (ForTwo).

Les autres gammes ont été des échecs (Roadster, For4). Smart peut être considérée comme une marque mono-produit. En effet, même si les véhicules sont déclinés dans différentes motorisations et peuvent être personnalisés sur certains éléments, les bénéfices et caractéristiques principales du produit sont les mêmes.

## 3.4 Les différents types de marketing en fonction du ciblage

En fonction du ciblage retenu, on a coutume de distinguer quatre grands types de marketing selon que le ciblage est large ou au contraire étroit.

### 3.4.1 Marketing indifférencié (ou marketing de masse)

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

### 3.4.2 Marketing différencié

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



### 3.4.3 Marketing concentré

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





### 3.4.4 Micro-marketing ou *one-to-one*

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

#### Exemple 3

##### Le reciblage personnalisé : l'exemple de Criteo

La spécialité de Criteo est le « retargeting » : cibler des internautes qui ont songé à acheter un produit sans aller jusqu'au bout pour leur afficher une publicité sur mesure leur proposant de retourner sur un site vendant le produit en question. La société achète des espaces publicitaires à prix fixe, en gros, et les revend à prix variables à des annonceurs. Entre les deux, elle calcule, à partir de données sur le comportement des internautes et presque en temps réel, l'intérêt d'afficher tel produit sur tel emplacement pour tel prospect.

Source : Alexandre Piquard, *Le Monde*, 19/09/2013.

## 4 Le positionnement

#### Exemple 4

##### Comment émerger dans un marché saturé : l'exemple d'adopteunmec.com

Fondé en 2008, adopteunmec.com affiche un chiffre d'affaires de 16 millions d'euros en 2012-2013, en hausse de 71 % par rapport à l'année précédente. Sur un marché français très concurrentiel, un des secrets de sa réussite est son positionnement. Florent Steiner, co-gérant du site, déclarait en 2010 : « Le concept du site est venu en entendant des amies discuter des sites de rencontres. Elles disaient se sentir agressées à force de recevoir des messages de n'importe qui. L'idée nous est donc venue de développer un site de rencontre qui permette aux femmes de décider de qui peut les aborder. Et pour casser avec l'image trop sérieuse des sites de rencontres, nous avons choisi un positionnement décalé. Comme sur un site marchand, nous proposons aux femmes de remplir leur panier d'hommes à câliner. »

Sources : Frantz Grenier, [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com), 30/04/2010 ; [www.frenchweb.fr](http://www.frenchweb.fr), 22/05/2013



## 4.1 Utilité et dimensions

### 4.1.1 Définitions

Le positionnement décrit ce qu'est le produit, à quoi il sert et en quoi il se distingue de la concurrence. Le département marketing est responsable de sa définition et de sa mise en œuvre. Il va s'efforcer de communiquer ce positionnement dans tous les programmes de sorte que le consommateur lui-même le perçoive et l'assimile. Le positionnement porte aussi bien sur des bénéfices fonctionnels

(ex : Duracell, la pile qui dure vraiment plus longtemps), des caractéristiques physiques (ex : Pom'potes, la compote en gourde) que sur des éléments symboliques (ex : Axe et son univers d'humour sexy pour les jeunes). Il décrit le produit d'un point de vue fonctionnel et le dote d'une *personnalité* ou d'une *image*. C'est donc sur la base d'un positionnement fort que se développent les *grandes marques*. Pour être un véritable guide dans le développement des plans d'action, le positionnement doit comporter deux dimensions : une dimension d'identification qui permet de définir le produit et de préciser à quoi il sert et une dimension de différenciation où sont spécifiés les points de différence par rapport aux produits concurrents.



### 4.1.2 Identification

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

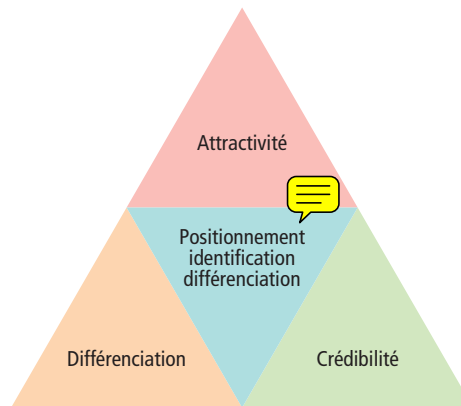
### 4.1.3 Différenciation

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

## 4.2 Évaluation du positionnement

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

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



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

## 4.3 Stratégies de positionnement

### 4.3.1 Élaboration et gestion du positionnement

Afin de concevoir un positionnement efficace, il est nécessaire d'identifier les avantages concurrentiels pertinents pour la cible. En effet, un positionnement se construit rarement *ex-nihilo*. Par exemple, dans le cas d'une création de marque, le positionnement devra prendre en compte les caractéristiques fonctionnelles

des produits qui constituent la gamme. Dans le cas d'une création de produit, il devra en plus être cohérent avec l'image existante de la marque.

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

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

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

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

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

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

### 4.3.2 La différenciation

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

- les attributs du produit : par exemple, Babybel est le fromage enrobé d'une coque en paraffine rouge ;

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

## EN PRATIQUE

### Utiliser les cartes perceptuelles par ACP

La carte perceptuelle est un outil qui permet de visualiser les positionnements des marques d'un même marché par rapport aux critères les plus discriminants. On parle aussi de mapping. Les données proviennent d'enquêtes portant sur la perception que les consommateurs ont des marques (► Chapitre 2, Focus : Carte factorielle ou mapping sémantique). Le traitement statistique de ces données par analyse en composantes principales

permet de représenter dans un espace à deux dimensions une information dont on dispose dans un espace à  $n$  dimensions, avec comme objectif de restituer un maximum d'informations (c'est-à-dire d'expliquer un maximum de variance). Pour donner un sens aux axes, on étudie la corrélation entre les axes et les diverses variables qui participent à l'analyse. Une corrélation forte donne à la variable considérée un pouvoir explicatif fort.

#### 4.3.3 Le cas du « *me-too* »

À l'opposé de la différenciation se trouve la stratégie d'imitation, encore appelée stratégie *me-too* (« moi aussi » en anglais) qui consiste à copier le positionnement d'un concurrent. De nombreuses marques de distributeurs (MDD) ont recours à cette stratégie : elles reprennent les caractéristiques principales d'un produit leader en le proposant à un prix inférieur pour attirer la clientèle. Le *me-too* existe aussi entre les marques dites « nationales ». Cette stratégie peut donner

de très bons résultats, particulièrement quand les consommateurs sont sensibles au prix et peu attachés à la marque et / ou peu impliqués dans la catégorie de produits concernés. Enfin, cette stratégie peut aussi ne pas entraîner de concurrence directe sur un même marché quand le « copieur » et le « copié » sont basés sur des zones géographiques différentes.

## EN PRATIQUE

### **gemmyo.com, le me-too français de l'américain gemvara.com**

Gemmyo.com propose la création de bijoux sur mesure sur internet. Cette start-up française créée en 2011 s'inspire du succès du site américain gemvara.com lancé il y a six ans à Boston et qui a franchi les 30 millions de dollars de ventes en 2012. Elle lui emprunte son business model, mais se différencie avec un positionnement plus haut-de-gamme, les modèles de bijoux proposés et les actions marketing (focus sur la presse et le offline). Cette adaptation a pour objectif de refléter les différences culturelles entre les deux pays.

Source : Pauline Laigneau, cofondatrice ry fit, le 11/03/2014



## Les points clés

---

- Le prix possède une importance cruciale autant pour l'entreprise que pour l'internaute.

---

- Le prix est une variable à la fois stratégique et opérationnelle de tout premier ordre, à décliner de façon cohérente et intégrée aux autres variables du mix.

---

- L'établissement d'une stratégie marketing suit une démarche en trois temps appelée STP qui doit permettre de réaliser : une segmentation du marché, un ciblage et un positionnement de l'offre.

---

- La segmentation est l'analyse du marché à l'aide de différents critères. Elle doit permettre d'identifier ceux qui sont le plus pertinents pour regrouper les consommateurs en différents groupes présentant des similitudes.

---

- Le ciblage est l'évaluation des segments par rapport aux objectifs, aux ressources et à la concurrence de l'entreprise. Il permet de sélectionner celui (ou ceux) qui présente(nt) le plus de potentiel.

---

- Le positionnement de l'offre doit être attractif et crédible pour la cible.

---

- À l'issue de ce processus, il faut que le plan marketing opérationnel fasse vivre cette stratégie dans chaque action.

---

- C'est au moyen des 4P du marketing mix que la stratégie devient une réalité. Mais c'est aussi grâce à la stratégie que le plan marketing se construit dans une direction claire et pertinente.

---

- La définition de la stratégie et sa mise en action opérationnelle sont donc indissociables.

---

# APPLICATIONS

## QCM



► Corrigés p. 000

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

- a. Comportementaux, psychologiques et démographiques
- b. Comportementaux, sectoriels et concurrentiels
- c. Organisationnels, démographiques et comportementaux
- d. Psychographiques, sociologiques et concurrentiels

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

- a. L'occasion d'achat
- b. Le type d'utilisation
- c. Les médias consommés
- d. La personnalité

La segmentation psychographique repose sur :

- a. les données quantitatives issues des analyses démographiques
- b. les données qualitatives issues des analyses démographiques
- c. les préférences individuelles sur les produits
- d. les activités, centres d'intérêt, opinions et valeurs des individus

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

- a. Identifier les critères pour segmenter le marché
- b. Prévoir la taille du marché potentiel
- c. Définir les objectifs de part de marché
- d. Sélectionner les segments clés

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

- a. le plus gros segment du marché
- b. le segment qui croît le plus sur le marché
- c. le segment le plus rentable du marché
- d. aucune des réponses ci-dessus

Un avantage de la méthode STP est de :

- a. permettre d'allouer plus efficacement les ressources d'une entreprise à des segments précis afin d'obtenir un meilleur retour sur investissement
- b. augmenter la compétitivité d'une entreprise grâce à la mise au point d'une stratégie marketing claire et pertinente
- c. repérer les opportunités de croissance sur le marché grâce à l'identification de nouveaux consommateurs, de nouveaux segments de marché ou de nouvelles utilisations du produit
- d. toutes les réponses ci-dessus

## Questions de réflexion

► Corrigés p. 000

Écrivez les notions suivantes :

- e. positionnement
- f. différenciation de masse
- g. spécialisation sélective
- h. marketing concentré
- i. stratégie *me-too*

Voici une publicité de L'Oréal pour sa gamme Elseve Arginine.

Selon vous, quel est le positionnement de cette gamme ? Évaluez ce positionnement

