

15^e MARKETING MANAGEMENT

Kotler
Keller
Manceau

700 QCM
AUTOCORRECTIFS
OFFERTS!

 Pearson

MARKETING MANAGEMENT

15^e MARKETING MANAGEMENT

Kotler
Keller
Manceau

Avec la contribution
d'**Aurélie Hémonnet-Goujot**

Le présent ouvrage a été traduit et adapté à partir de *Marketing Management*, 15^e éd., de Philip Kotler et Kevin Lane Keller, publié par Pearson Education Inc./Prentice Hall, **Copyright © 2016 Pearson Education Inc.**

Authorized translation from the English language edition, entitled *MARKETING MANAGEMENT*, 15th Edition, 9780133856460 by PHILIP KOTLER; KEVIN KELLER, LANE, published by Pearson Education Inc., publishing as Prentice Hall, **Copyright © 2016 by Pearson Education Inc.**

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education Inc.,

French language edition published by PEARSON FRANCE, Copyright © 2015.

Entraînez-vous et testez-vous avec *Marketing Management* 15^e édition!

Dans cette édition, 23 séries de quiz, soit plus de 700 questions, autocorrigés et notés, vous permettent de vérifier vos connaissances et d'évaluer votre niveau de compréhension des concepts et techniques marketing.

Pour accéder aux quiz, **rendez-vous à l'adresse suivante :**

<http://compagnons.pearson.fr/mkg-mgt15/>, **puis entrez le code 8SQ@z5\$sa5\$A**

Mise en pages : APS-Chromostyle, Tours

Publié par Pearson France

Terra Nova II

74 rue de Lagny

93100 Montreuil

© 2015, Pearson France pour l'édition française

Tous droits réservés. Aucune représentation ou reproduction, même partielle, autre que celles prévues à l'article L. 122-5 2° et 3° a) du code de la propriété intellectuelle ne peut être faite sans l'autorisation expresse de Pearson France ou, le cas échéant, sans le respect des modalités prévues à l'article L. 122-10 dudit code.

ISBN : 978-2-3260-5405-9

Sommaire

Première partie

Comprendre le marketing management

1.	Le marketing aujourd'hui	3
2.	Élaborer la stratégie et le plan marketing	41

Deuxième partie

Identifier les *insights* de marché

3.	Recueillir l'information et prévoir la demande	73
4.	Réaliser des études de marché	109

Troisième partie

Établir des liens forts avec les clients

5.	Fidéliser le client sur le long terme	145
6.	Comprendre le comportement des consommateurs	181
7.	Comprendre les marchés business-to-business	219
8.	Développer une offre à l'international	251

Quatrième partie

Construire la stratégie marketing autour de marques fortes

9.	Segmenter le marché et choisir les cibles	277
10.	Définir le positionnement	303
11.	Développer le capital marque	329
12.	Maîtriser la dynamique concurrentielle et générer de la croissance	365

Cinquième partie

Créer la valeur

13.	Définir la politique de produit	403
14.	Concevoir et développer les services	439
15.	Développer et lancer une nouvelle offre	471
16.	Choisir et mettre en œuvre une stratégie de prix	513

Sixième partie

Distribuer les produits et services en fournissant la valeur souhaitée

17.	Concevoir et animer les canaux de distribution	551
18.	Piloter le marketing d'une enseigne de distribution et la logistique commerciale	587

Septième partie

Communiquer

19.	Concevoir et mettre en œuvre une stratégie de communication intégrée	623
20.	Mettre en œuvre la publicité, la promotion, le parrainage et les relations publiques	655
21.	Réussir la communication digitale sur Internet, les médias sociaux et les mobiles	691
22.	Piloter la communication personnelle : le marketing direct, les bases de données et la force de vente	713

Huitième partie

Favoriser la croissance à long terme

23.	Piloter la responsabilité sociale du marketing, l'organisation et le contrôle	745
------------	--	-----

Table des matières

Première partie

Comprendre le marketing management

1. Le marketing aujourd'hui	3
1. L'apport du marketing	4
2. Les champs d'application du marketing	5
2.1. Qu'est-ce que le marketing?	5
2.2. Sur quoi porte le marketing?	6
a) Les biens	6
b) Les services	6
c) Les événements	6
d) Les expériences	6
e) Les personnes	8
f) Les endroits	8
g) Les propriétés	8
h) Les organisations	8
i) L'information	8
j) Les idées	8
2.3. Sur quels types de marchés faire du marketing?	10
a) Les différents profils de demande	10
b) Les flux d'échanges	11
c) Les principaux types de marchés	12
3. Les concepts clés du marketing	12
3.1. Les besoins, les désirs et la demande	12
3.2. La segmentation, la cible et le positionnement	13
3.3. Les offres et les marques	14
3.4. Les circuits marketing	14
3.5. Les médias payés, possédés et gagnés	15
3.6. Les impressions et l'engagement	15
3.7. La valeur et la satisfaction	15
3.8. La chaîne d'approvisionnement	15
3.9. La concurrence	16
3.10. L'environnement marketing	16
4. Les nouvelles réalités du marketing	17
4.1. La technologie	17
4.2. La mondialisation	18
4.3. La responsabilité sociale	18

5. Un environnement de marché profondément transformé	19
5.1. Les nouvelles possibilités des consommateurs	20
5.2. Les nouvelles possibilités des entreprises	21
5.3. Des circuits de distribution transformés	22
5.4. L'intensification de la concurrence	22
5.5. Le marketing en pratique	23
6. L'optique de l'entreprise	25
6.1. L'optique production	25
6.2. L'optique produit	25
6.3. L'optique vente	25
6.4. L'optique marketing	26
6.5. L'optique marketing holiste	27
6.6. Le marketing relationnel	27
6.7. Le marketing intégré	28
6.8. Le marketing interne	29
6.9. Le marketing orienté vers la performance	30
7. Le marketing-mix revisité	32
8. Les activités du marketing management	34
Résumé	37
Activités	38
Étude de cas : <i>Twitter</i>	38

2. Élaborer la stratégie et le plan marketing

41

1. La valeur fournie au client	43
1.1. Le processus de création de valeur	43
1.2. La chaîne de valeur	43
1.3. Les compétences clés	45
1.4. Le rôle central de la planification	46
2. Le plan stratégique d'entreprise et de division	47
2.1. Définir la mission de l'entreprise	48
2.2. Définir les domaines d'activités stratégiques	50
2.3. Attribuer les ressources adéquates à chaque domaine d'activité stratégique	51
2.4. Évaluer les opportunités de croissance	51
a) <i>La croissance intensive</i>	52
b) <i>La croissance par intégration</i>	52
c) <i>La croissance par diversification</i>	53
d) <i>La réduction ou l'abandon des anciennes activités</i>	54
2.5. Tenir compte de l'organisation et de la culture d'entreprise	54
2.6. Définir la stratégie et stimuler l'innovation	54
3. Le plan stratégique d'activité	54
3.1. La mission d'activité	56

- 3.2. L'analyse SWOT : forces, faiblesses, opportunités et menaces 56
 - a) *L'analyse externe (opportunités et menaces)* 56
 - b) *L'analyse interne (forces et faiblesses)* 58
- 3.3. Le diagnostic 58
- 3.4. La formulation des objectifs 58
- 3.5. La formulation de la stratégie 60
 - a) *Les stratégies génériques de Porter* 60
 - b) *Les alliances stratégiques* 61
- 3.6. La formulation et la mise en œuvre du plan d'action 61
- 3.7. Le suivi et le contrôle 62
- 4. **Le plan marketing produit** 64
 - Résumé 66
 - Activités 67
 - Étude de cas : *Idylle de Guerlain* 67

Deuxième partie

Identifier les *insights* de marché

3. Recueillir l'information et prévoir la demande 73

- 1. Le système d'information marketing 74
- 2. Les informations internes 76
 - 2.1. Le cycle commande-livraison-facturation 76
 - 2.2. Les relevés de vente 76
 - 2.3. Les bases de données et le *datamining* 77
- 3. L'intelligence marketing 78
 - 3.1. Les sources d'informations externes 78
 - 3.2. Les panels 79
 - 3.3. Internet, une source essentielle d'intelligence marketing 80
- 4. L'analyse du macroenvironnement 81
 - 4.1. L'environnement démographique 82
 - a) *L'explosion démographique mondiale* 82
 - b) *La structure par âge* 82
 - c) *La nouvelle structure des ménages* 84
 - d) *Une composition ethnique diversifiée* 87
 - 4.2. L'environnement économique 88
 - a) *De nouveaux comportements de consommation* 88
 - b) *L'évolution du pouvoir d'achat* 88
 - c) *L'épargne et le crédit* 89
 - d) *La structure de dépenses des ménages* 89
 - 4.3. L'environnement socioculturel 89
 - 4.4. L'environnement naturel 90
 - a) *La pénurie de matières premières* 92

b) <i>Le coût de l'énergie et la nécessité de diversifier les ressources énergétiques</i>	92
c) <i>La pollution</i>	92
d) <i>L'intervention de l'État dans la gestion des ressources naturelles</i>	93
4.5. L'environnement technologique	93
a) <i>L'accélération de l'innovation</i>	94
b) <i>Les opportunités infinies d'innovation</i>	94
c) <i>Les budgets de R&D</i>	94
d) <i>La réglementation croissante du changement technologique</i>	95
4.6. L'environnement réglementaire	95
a) <i>Les domaines d'intervention de l'État</i>	95
b) <i>Les groupes d'intérêt</i>	96
5. La prévision et la mesure de la demande	96
5.1. Quel marché mesurer?	96
5.2. Les principaux concepts de demande	97
a) <i>La demande du marché</i>	97
b) <i>La prévision de marché</i>	99
c) <i>Le marché potentiel</i>	99
d) <i>La demande de l'entreprise</i>	99
e) <i>La prévision des ventes de l'entreprise</i>	99
f) <i>Le potentiel de ventes de l'entreprise</i>	100
5.3. L'estimation de la demande actuelle	100
a) <i>Le marché potentiel</i>	100
b) <i>Les potentiels géographiques</i>	101
c) <i>Les ventes de la catégorie et les parts de marché</i>	102
5.4. La prévision de la demande future	102
a) <i>Les enquêtes d'intention d'achat</i>	103
b) <i>Les opinions des vendeurs</i>	104
c) <i>Les opinions d'experts</i>	104
d) <i>L'analyse du passé</i>	104
e) <i>Les marchés tests</i>	104
Résumé	105
Activités	106
Étude de cas : Netflix	106

4. Réaliser des études de marché

109

1. Le champ d'application des études	110
1.1. L'importance des <i>insights</i> marketing	110
1.2. Les services études internes et les sociétés d'études	111
1.3. Les freins aux études de marché	112
2. Réaliser une étude de marché	113
2.1. Définir le problème	113
2.2. Élaborer le plan d'étude	113
a) <i>Les sources d'informations</i>	113
b) <i>Les approches méthodologiques</i>	114
c) <i>Les instruments de collecte des données</i>	120
d) <i>L'échantillon</i>	128

- e) *Les méthodes de recueil des données* 129
- 2.3. Collecter l'information 131
- 2.4. Analyser les résultats 132
- 2.5. Présenter les résultats 132
- 2.6. Prendre une décision 133
- 3. Mesurer l'efficacité du marketing 134**
 - 3.1. Les métriques marketing 134
 - 3.2. La modélisation du marketing-mix 136
 - 3.3. Les tableaux de bord marketing 137
- Résumé 139**
- Activités 140**
- Étude de cas : *Ideo* 140**

Troisième partie

Établir des liens forts avec les clients

5. Fidéliser le client sur le long terme 145

- 1. Construire la valeur perçue, la satisfaction et la fidélité des clients 146**
 - 1.1. La valeur perçue par le client 147
 - a) *Définir la valeur* 147
 - b) *Appliquer le concept de valeur* 148
 - c) *Les processus de choix et leurs conséquences* 149
 - d) *La proposition de valeur associée à l'expérience de consommation* 149
 - 1.2. La satisfaction 150
 - a) *Pourquoi piloter la satisfaction ?* 151
 - b) *Influencer les attentes des clients* 152
 - c) *Mesurer la satisfaction* 153
 - 1.3. La fidélité 153
 - 1.4. La qualité 154
- 2. Maximiser la valeur à vie de la clientèle 155**
 - 2.1. Analyser la rentabilité des clients 155
 - 2.2. Mesurer la valeur à vie du client 156
 - 2.3. Conquérir et fidéliser 158
 - a) *Conquérir de nouveaux clients* 158
 - b) *Limiter les départs* 159
 - c) *Piloter la dynamique de fidélisation* 159
 - d) *Piloter le portefeuille de clients* 160
 - 2.4. Mettre en place une politique de fidélisation 161
 - a) *Interagir de manière directe avec les clients* 161
 - b) *Développer des programmes de fidélisation* 162

- c) *Créer des liens institutionnels* 164
 - 2.5. Animer une communauté de marque 165
 - 2.6. Reconquérir les clients 167
- 3. **Mettre en place un marketing relationnel et un CRM (*Customer Relationship Management*)** 168
 - 3.1. Le marketing personnalisé 170
 - 3.2. La prise de pouvoir des clients 173
 - 3.3. Les témoignages des clients et les recommandations 173
 - 3.4. Les réclamations des clients 175
 - Résumé 176
 - Activités 177
 - Étude de cas : «*Ma vie en couleurs*» d'Unilever et Mondelèz 177

6. Comprendre le comportement des consommateurs **181**

- 1. **Les principaux facteurs influençant le comportement des consommateurs** 182
 - 1.1. Les facteurs culturels 182
 - a) *La culture et les sous-cultures* 182
 - b) *La classe sociale* 183
 - 1.2. Les facteurs sociaux 183
 - a) *Les groupes et les leaders d'opinion* 183
 - b) *Les cliques* 185
 - c) *La famille* 186
 - d) *Les statuts et les rôles* 188
 - 1.3. Les facteurs personnels 188
 - a) *L'âge et le cycle de vie* 189
 - b) *La profession et la position économique* 191
 - c) *La personnalité et le concept de soi* 191
 - d) *Le style de vie et les valeurs* 192
- 2. **Les facteurs psychologiques** 193
 - 2.1. La motivation 193
 - a) *La théorie freudienne de la motivation* 194
 - b) *La motivation selon Maslow* 194
 - 2.2. La perception 197
 - a) *L'attention sélective* 197
 - b) *La distorsion sélective* 197
 - c) *La rétention sélective* 198
 - d) *La perception subliminale* 198
 - 2.3. L'apprentissage 198
 - 2.4. Les émotions 199
 - 2.5. La mémoire 200
 - a) *Le codage* 200
 - b) *L'activation* 200
- 3. **Les étapes du processus d'achat** 201
 - 3.1. La reconnaissance du problème 201

- 3.2. La recherche d'information 202
 - a) *Les sources d'information* 202
 - b) *La dynamique de la recherche d'information* 203
- 3.3. L'évaluation des alternatives 204
 - a) *Les croyances et les attitudes* 204
 - b) *Le modèle compensatoire linéaire* 205
 - c) *Les modèles non compensatoires* 206
- 3.4. La décision d'achat 207
- 3.5. Le comportement post-achat 208
 - a) *La satisfaction* 208
 - b) *Les actions post-achat* 208
 - c) *L'utilisation du produit* 209
- 4. Les variables qui influencent le processus d'achat 210**
 - 4.1. Le niveau d'implication 210
 - 4.2. La recherche de variété 211
- 5. La théorie comportementale de la décision 211**
 - 5.1. Les heuristiques de décision 212
 - 5.2. Le contexte des décisions 213
 - 5.3. La comptabilité mentale 214
- Résumé 215**
- Activités 216**
- Étude de cas : Ikea 216**

7. Comprendre les marchés business-to-business 219

- 1. Les marchés B2B 221**
 - 1.1. Les caractéristiques des achats réalisés par les entreprises et les organisations 221
 - 1.2. Les situations d'achat 225
- 2. Les participants au processus de décision 227**
 - 2.1. Le centre d'achat 227
 - 2.2. Les critères de choix et les motivations du centre d'achat 228
 - 2.3. Cibler les entreprises et les centres d'achat 228
 - 2.4. Le rôle du service achat 230
- 3. Les étapes du processus d'achat 231**
 - 3.1. La reconnaissance du problème 231
 - 3.2. La description des caractéristiques du produit et les spécifications 231
 - 3.3. La recherche des fournisseurs 232
 - 3.4. La réception et l'analyse des propositions 232
 - 3.5. Le choix des fournisseurs 233
 - a) *Dépasser la pression sur les prix* 234
 - b) *Vendre des solutions* 234
 - c) *Le nombre de fournisseurs* 235
 - 3.6. La procédure de commande 235

- 3.7. Le suivi et l'évaluation des résultats 236
- 4. Mettre en place un marketing B2B efficace 236**
 - 4.1. Les politiques de marque et de communication 237
 - 4.2. Les systèmes de références de clientèle 238
 - 4.3. L'achat et la vente de systèmes 239
 - 4.4. Le rôle des services 241
- 5. La gestion de la relation client en univers B2B 241**
 - 5.1. Les facteurs plaidant en faveur du marketing relationnel 242
 - 5.2. Les outils du marketing relationnel B2B 243
 - 5.3. Les risques du marketing relationnel 244
- 6. Le marché des administrations publiques 244**
 - 6.1. Qu'achètent les administrations publiques? 244
 - 6.2. Qu'est-ce qu'un marché public? 245
 - 6.3. La prise en compte des considérations sociales et environnementales 246
- Résumé 247**
- Activités 248**
- Étude de cas : Lectra 248**

8. Développer une offre à l'international

251

- 1. La décision de s'internationaliser 252**
- 2. Le choix des marchés 253**
 - 2.1. Le nombre de pays concernés 253
 - 2.2. Le choix des pays 253
- 3. Le choix d'un mode d'accès 256**
 - 3.1. L'exportation 256
 - 3.2. La cession de licence et la franchise 257
 - 3.3. La joint-venture 258
 - 3.4. L'investissement direct 259
 - 3.5. L'acquisition 259
- 4. L'élaboration du plan marketing international 260**
 - 4.1. Standardisation ou adaptation? 261
 - 4.2. La marque 262
 - 4.3. Le produit 262
 - 4.4. La communication 265
 - 4.5. Le prix 267
 - 4.6. La distribution 268
- Résumé 271**
- Activités 272**
- Étude de cas : Dacia Logan 272**

Quatrième partie

Construire la stratégie marketing autour de marques fortes

9. Segmenter le marché et choisir les cibles 277

1. Segmenter les marchés de grande consommation 278
 - 1.1. La segmentation géographique 279
 - 1.2. La segmentation sociodémographique 279
 - a) L'âge 279
 - b) Le cycle de vie familial 281
 - c) Le genre 281
 - d) La génération 281
 - e) Le revenu 283
 - 1.3. La segmentation psychographique 283
 - 1.4. La segmentation comportementale 284
 - a) La situation d'achat ou de consommation 284
 - b) Les avantages recherchés dans le produit 284
 - c) Le statut d'utilisateur et le niveau d'utilisation 286
 - d) L'étape du processus d'achat 287
 - e) Le statut de fidélité 288
 - f) L'attitude 288
 - 1.5. La segmentation multicritères 288
2. Segmenter les marchés business-to-business 290
3. La procédure de segmentation et le choix des cibles 292
 - 3.1. L'identification des segments du marché 292
 - 3.2. Les caractéristiques d'une segmentation efficace 294
 - 3.3. L'évaluation des segments et le choix des cibles 294
 - 3.4. Le choix des cibles 294
 - a) La couverture du marché global 295
 - b) La spécialisation sur plusieurs segments 295
 - c) La concentration sur un seul segment 296
 - d) Le marketing personnalisé 297
 - e) Les facteurs éthiques intervenant dans le choix des cibles 298

Résumé 299

Activités 300

Étude de cas : *Meetic, Attractive world, Gleeden, Tinder, AlloCougar, Adopteunmec...*
Les sites de rencontres en ligne 300

10. Définir le positionnement

303

1. Qu'est-ce que le positionnement ? 304
2. Définir son positionnement 305
 - 2.1. Identifier l'univers concurrentiel 305
 - 2.2. Analyser ses concurrents 306
 - 2.3. Identifier les points de différence et de similarité 307
 - a) Les points de différence 307
 - b) Les points de similarité 308
 - c) Combiner plusieurs univers concurrentiels de référence 310
 - 2.4. Choisir le positionnement 311
 - a) Les axes de différenciation 311
 - b) Les mappings 312
 - c) La dimension émotionnelle du positionnement 312
3. Formuler le positionnement 314
 - 3.1. Énoncer le positionnement 314
 - 3.2. S'appuyer sur un mantra de marque 314
 - 3.3. Les marques narratives construites autour du « story telling » 317
4. Mettre en œuvre le positionnement 319
 - 4.1. Expliciter l'appartenance à une catégorie 319
 - 4.2. Communiquer sur les points de similarité et de différence 319
 - 4.3. Analyser la concurrence 321
5. Les leviers du positionnement à la portée des PME 321

Résumé 324

Activités 325

Étude de cas : *Michel et Augustin, les trublions du marketing alimentaire* 325

11. Développer le capital marque

329

1. Comment fonctionnent les marques ? 330
 - 1.1. Les différents rôles de la marque 330
 - a) Le rôle de la marque pour les consommateurs 330
 - b) Le rôle de la marque pour les entreprises 331
 - 1.2. La promesse de marque 333
2. Le capital marque 337
 - 2.1. Analyser le capital marque 338
 - 2.2. Deux schémas d'évaluation du capital marque 339
 - a) Le modèle « Brand Asset Valuator » (BAV) 339
 - b) Le modèle Brandz 342
3. Construire le capital marque 342
 - 3.1. Les composantes de la marque 343
 - 3.2. Les opérations marketing 345
 - 3.3. L'association avec d'autres entités 346
 - 3.4. La communication interne 347

- 4. **Piloter les marques dans la durée** 348
 - 4.1. Renforcer une marque 348
 - 4.2. Revitaliser une marque 349
 - 4.3. Faire face aux marques de distributeurs 350
- 5. **Concevoir l'architecture de marque et du portefeuille de marques** 352
 - 5.1. Une ou plusieurs marques 353
 - 5.2. Le portefeuille de marques 354
 - 5.3. Les extensions de marque et l'architecture de marque 356
 - a) *Les avantages de l'extension de marque* 356
 - b) *Les risques associés à l'extension de marque* 356
 - c) *Décider ou non de procéder à une extension de marque* 357
 - d) *L'architecture de marque et les différentes catégories de marque* 359
- Résumé 360
- Activités 361
- Étude de cas : *Louis Vuitton* 361

12. Maîtriser la dynamique concurrentielle et générer de la croissance

365

- 1. **La dynamique de croissance** 366
 - 1.1. Les stratégies de croissance 366
 - 1.2. Stimuler la croissance organique 367
- 2. **Les stratégies pertinentes pour les entreprises leaders** 368
 - 2.1. Développer la demande globale du marché 370
 - 2.2. Protéger sa part de marché 370
 - a) *Un marketing proactif* 371
 - b) *Un marketing défensif* 371
 - 2.3. Étendre sa part de marché 375
- 3. **Les autres stratégies concurrentielles** 376
 - 3.1. Les stratégies pertinentes pour les challengers 376
 - a) *Le choix de l'objectif et du concurrent* 377
 - b) *Les stratégies d'attaque* 378
 - 3.2. Les stratégies de niche 381
 - 3.3. Être ou non pionnier sur le marché 381
 - a) *Les avantages à être pionnier sur un marché* 383
 - b) *Les inconvénients à être pionnier* 383
 - c) *Les stratégies ouvertes au suiveur* 383
- 4. **Cycle de vie des produits et stratégie marketing** 385
 - 4.1. Les cycles de vie 385
 - 4.2. Le cycle de la mode 387
 - 4.3. Les stratégies marketing en phase de lancement 388
 - 4.4. Les stratégies marketing en phase de croissance 390
 - 4.5. Les stratégies marketing en phase de maturité 391

- 4.6. Les stratégies marketing en phase de déclin 393
- 4.7. L'intérêt et les limites de la notion de cycle de vie 394
- 4.8. L'évolution des marchés 395
- 5. Les stratégies marketing dans une économie en stagnation 395**
 - 5.1. Explorer les effets positifs d'une hausse des investissements marketing 395
 - 5.2. Se rapprocher des consommateurs 396
 - 5.3. Revoir les allocations de budget 396
 - 5.4. Mettre en avant une proposition de valeur performante 396
 - 5.5. Améliorer les politiques de marque et de produit 396
- Résumé 397**
- Activités 398**
- Étude de cas : Samsung 398**

Cinquième partie

Créer la valeur

13. Définir la politique de produit

403

- 1. Les caractéristiques du produit 404**
 - 1.1. Les différents niveaux d'un produit 404
 - 1.2. Les classifications de produits 405
 - a) *La durée de vie et la tangibilité* 405
 - b) *Les produits de grande consommation* 406
 - c) *Les produits à destination des entreprises* 406
- 2. La différenciation 408**
 - 2.1. La différenciation par le produit 408
 - a) *La forme* 408
 - b) *Les fonctionnalités* 408
 - c) *La performance* 409
 - d) *La conformité* 409
 - e) *La durabilité* 409
 - f) *La fiabilité* 410
 - g) *La réparabilité* 410
 - h) *Le style* 410
 - i) *La personnalisation* 410
 - 2.2. La différenciation par le service 410
 - a) *La facilité de commande* 411
 - b) *La livraison* 411
 - c) *L'installation* 411
 - d) *La formation du client* 411
 - e) *Le conseil* 411
 - f) *La maintenance et la réparation* 411
 - g) *Les retours* 412

- 2.3. Le respect de l'environnement 412
- 2.4. Le design 412
- 3. Les produits de luxe 415**
 - 3.1. Développer une marque de luxe 415
 - 3.2. Le marketing du luxe 417
- 4. Piloter les assortiments et les gammes 418**
 - 4.1. La hiérarchie des produits 418
 - 4.2. Analyser l'assortiment de produits 420
 - 4.3. Gérer une gamme de produits 421
 - a) *Les ventes et les bénéfices* 421
 - b) *Le profil et l'image* 422
 - 4.4. L'étendue de la gamme 423
 - a) *L'extension de gamme* 423
 - b) *La modernisation, la mise en avant et l'élagage* 425
 - 4.5. L'articulation des prix au sein de la gamme 426
 - 4.6. Le cobranding 427
- 5. Le packaging et l'étiquette 429**
 - 5.1. Le packaging 429
 - a) *Les différents niveaux de packaging* 430
 - b) *Le packaging en tant que levier d'action marketing* 430
 - c) *L'élaboration du packaging* 432
 - 5.2. L'étiquette 433
- Résumé 434**
- Activités 435**
- Étude de cas : L'Oréal 435**

14. Concevoir et développer les services

439

- 1. La nature des services 440**
 - 1.1. L'omniprésence des services 440
 - 1.2. La classification des services 441
- 2. Les spécificités des services 443**
 - 2.1. L'intangibilité 443
 - 2.2. La simultanéité entre production et consommation 446
 - 2.3. La variabilité 446
 - 2.4. La périssabilité 447
- 3. La nouvelle réalité des services 450**
 - 3.1. La prise de pouvoir des clients 451
 - 3.2. La coproduction avec le client 452
 - 3.3. La satisfaction des employés 452
- 4. Atteindre l'excellence dans le marketing des services 452**
 - 4.1. Les trois volets du marketing des services 453

- 4.2. La technologie au service de l'excellence 453
- 4.3. Les bonnes pratiques en matière de marketing des services 455
- 4.4. La différenciation des services 457
- 5. La qualité des services 460**
 - 5.1. Piloter les déterminants de la qualité perçue 462
 - a) *Les principaux écueils en matière de gestion de la qualité des services* 462
 - b) *Les déterminants de la qualité* 464
 - 5.2. L'importance des attentes à l'égard du service 464
- 6. Les services supports des biens tangibles 465**
 - 6.1. Le service avant-vente 465
 - 6.2. Le service après-vente 466
- Résumé 467
- Activités 468
- Étude de cas : *HSBC* 468

15. Développer et lancer une nouvelle offre

471

- 1. Les alternatives en matière d'innovation 472**
 - 1.1. Faire ou acheter 472
 - 1.2. Les différents types d'innovations 472
- 2. Les dilemmes de l'innovation 477**
 - 2.1. La nécessité d'innover de plus en plus vite 477
 - 2.2. Les risques d'échec 477
 - 2.3. Le choix du budget consacré à l'innovation 479
- 3. Les choix organisationnels propices à l'innovation 479**
 - 3.1. Choisir un mode d'organisation adéquat 480
 - 3.2. Piloter le processus par étapes 482
 - 3.3. S'ouvrir à l'extérieur et adopter l'*open innovation* 482
 - 3.4. Intégrer les clients au processus : la co-innovation 485
 - a) *Quels clients mobiliser?* 487
 - b) *À quelles étapes du processus faire intervenir la co-innovation?* 488
 - c) *Quels avantages et quels risques?* 488
- 4. Le processus de développement des nouveaux produits 489**
 - 4.1. L'émergence des idées 489
 - a) *Les employés* 489
 - b) *Les clients* 489
 - c) *Les concurrents et les distributeurs* 490
 - d) *Les techniques de créativité* 490
 - 4.2. Le filtrage des idées 491
 - 4.3. Le concept 493
 - a) *L'élaboration du concept* 493
 - b) *Le test du concept* 494
 - 4.4. L'élaboration de la stratégie marketing 495

- 4.5. L'analyse économique 495
 - a) *La prévision des ventes* 495
 - b) *L'estimation des coûts et des bénéfices* 497
- 4.6. L'élaboration du produit 498
 - a) *La réalisation des prototypes* 498
 - b) *Les tests de produit* 499
- 4.7. Les marchés-tests 500
 - a) *Les marchés-tests des produits de grande consommation* 500
 - b) *Les marchés-tests en univers B2B* 502
- 5. Le lancement 502**
 - 5.1. Quand? 503
 - 5.2. Où? 504
 - 5.3. Au près de qui? 504
 - 5.4. Comment? 504
- 6. Le processus d'adoption et de diffusion des innovations 504**
 - 6.1. Les étapes du processus d'adoption 505
 - 6.2. Les facteurs susceptibles d'influencer le processus d'adoption et de diffusion 505
 - a) *Les différences individuelles dans la rapidité d'adoption* 505
 - b) *Le rôle de l'imitation dans la diffusion* 507
 - c) *L'influence des caractéristiques du produit* 507
 - d) *Le degré de réceptivité des acheteurs institutionnels à l'innovation* 508
- Résumé 508**
- Activités 509**
- Étude de cas : Google Glass 509**

16. Choisir et mettre en œuvre une stratégie de prix

513

- 1. Comprendre les enjeux associés au prix 514**
 - 1.1. Fixer les prix dans un monde digital 514
 - 1.2. Des pratiques en forte évolution 516
 - 1.3. Qui décide des prix dans l'entreprise? 518
 - 1.4. La psychologie des consommateurs en matière de prix 519
 - a) *Les prix de référence* 519
 - b) *Les inférences prix-qualité* 520
 - c) *Les prix en 9* 521
- 2. Fixer son prix 521**
 - 2.1. Étape 1 : déterminer l'objectif 522
 - a) *La survie* 522
 - b) *La maximisation du profit* 522
 - c) *La maximisation de la part de marché* 522
 - d) *L'écémage* 523
 - e) *L'image* 524
 - f) *Les autres objectifs* 524
 - 2.2. Étape 2 : évaluer la demande 524
 - a) *La sensibilité au prix* 524

- b) *Les méthodes d'estimation de la courbe de demande* 525
 - c) *L'élasticité-prix* 525
- 2.3. **Étape 3 : estimer les coûts** 526
 - a) *Les types de coûts* 526
 - b) *La production cumulée et la courbe d'expérience* 528
 - c) *Les coûts définis comme un objectif a priori ou target costing* 529
- 2.4. **Étape 4 : analyser les prix et les offres des concurrents** 529
- 2.5. **Étape 5 : choisir une méthode de tarification** 530
 - a) *Le « coût + marge »* 530
 - b) *Le taux de rentabilité souhaité* 531
 - c) *La valeur perçue* 532
 - d) *Un bon rapport qualité/prix* 532
 - e) *Le prix bas tous les jours* 532
 - f) *Le prix du marché* 533
 - g) *Les enchères* 533
- 2.6. **Étape 6 : fixer le prix final** 535
 - a) *L'influence des autres variables du marketing-mix* 535
 - b) *La politique générale de tarification* 535
 - c) *Le partage gain/risque entre l'entreprise et son client* 535
 - d) *Les autres intervenants* 535
- 3. **Articuler l'éventail des prix pratiqués par l'entreprise** 536
 - 3.1. **Prix et géographie** 536
 - 3.2. **Les remises et rabais** 536
 - 3.3. **Les prix promotionnels** 538
 - 3.4. **La discrimination par les prix et le yield management** 538
- 4. **Les initiatives et les réactions aux changements de prix** 541
 - 4.1. **Prendre l'initiative d'une baisse de prix** 541
 - 4.2. **Prendre l'initiative d'une hausse de prix** 542
 - 4.3. **Anticiper les réactions des concurrents à un changement de prix** 543
 - 4.4. **Réagir aux changements de prix des concurrents** 543
- Résumé** 544
- Activités** 545
- Étude de cas : Free** 545

Sixième partie

Distribuer les produits et services en fournissant la valeur souhaitée

17. Concevoir et animer les canaux de distribution

551

- 1. **Les canaux de distribution** 552
 - 1.1. **L'importance des canaux de distribution** 552
 - 1.2. **La distribution multicanal** 554

- 1.3. La distribution comme composante de la chaîne d'approvisionnement et du réseau de partenaires 556
- 1.4. La révolution digitale des canaux de distribution 557
- 2. Le rôle des canaux de distribution 558**
 - 2.1. Les fonctions de la distribution 558
 - 2.2. Les niveaux d'un circuit de distribution 560
 - 2.3. La distribution des services 562
- 3. Choisir un canal de distribution 562**
 - 3.1. Étudier les besoins et désirs des clients 562
 - 3.2. Préciser les objectifs et les contraintes 563
 - 3.3. Identifier les options possibles 564
 - a) *La nature des intermédiaires* 565
 - b) *Le nombre de points de vente* 565
 - c) *Les responsabilités et les engagements de chacun* 566
 - 3.4. Évaluer les options envisagées 566
 - a) *Les critères économiques* 566
 - b) *Le contrôle et la souplesse* 568
- 4. Piloter un canal de distribution 568**
 - 4.1. Choisir les distributeurs 568
 - 4.2. Motiver les distributeurs et les inciter à coopérer 568
 - a) *Les leviers de pouvoir sur les distributeurs* 568
 - b) *Le partenariat entre fabricants et distributeurs* 569
 - c) *Le trade marketing* 569
 - d) *Le category management, élément clé du partenariat entre fabricants et distributeurs* 571
 - 4.3. Évaluer les distributeurs 573
 - 4.4. Faire évoluer les canaux de distribution 573
 - 4.5. Changer de canal de distribution 574
 - 4.6. Établir des canaux de distribution à l'international 574
- 5. L'intégration des systèmes de distribution 575**
 - 5.1. Les systèmes de distribution verticaux 575
 - a) *Le système intégré* 575
 - b) *Le système contrôlé* 575
 - c) *Le système contractuel* 576
 - 5.2. Les systèmes de distribution horizontaux 576
- 6. Le commerce en ligne et sur mobile 576**
 - 6.1. Le commerce en ligne 577
 - a) *Les entreprises 100 % Internet* 578
 - b) *Les entreprises alliant Internet et des canaux de distribution traditionnels* 579
 - 6.2. Le m-commerce 580
- 7. Les conflits liés à la distribution 581**
 - Résumé 583
 - Activités 584
 - Étude de cas : *Carrefour Drive* 584

18. Piloter le marketing d'une enseigne de distribution et la logistique commerciale

587

1. Les acteurs de la distribution 588
 - 1.1. Les différents types de commerces 588
 - a) *Le commerce intégré* 588
 - b) *Le commerce indépendant* 592
 - c) *Le commerce associé* 592
 - 1.2. Les méthodes de vente 596
 - a) *La vente en magasin* 596
 - b) *La vente à distance* 596
 - c) *La vente à domicile* 596
 - d) *La vente sur marchés* 596
 - e) *La vente automatique* 597
 - 1.3. Les évolutions de la distribution 597
 - a) *Les grandes évolutions de l'environnement concurrentiel* 597
 - b) *L'impact de la technologie* 599
 2. Le marketing du distributeur 600
 - 2.1. La cible, analysée en fonction de la zone de chalandise 600
 - 2.2. Les canaux 601
 - 2.3. L'assortiment 601
 - 2.4. L'approvisionnement 602
 - 2.5. Le prix 603
 - 2.6. Les services 603
 - 2.7. L'ambiance du point de vente et l'expérience proposée 604
 - 2.8. Le merchandising en magasin et en ligne 607
 - 2.9. La communication 608
 3. Les marques de distributeurs 609
 - 3.1. Le rôle des MDD dans la stratégie marketing des distributeurs 609
 - 3.2. Les différents types de MDD 611
 - 3.3. Les facteurs clés de succès des MDD 611
 4. La logistique commerciale 612
 - 4.1. Qu'est-ce que la logistique? 612
 - 4.2. Les objectifs de la logistique commerciale 613
 - 4.3. Les décisions de la logistique commerciale 614
 - a) *Le traitement des commandes* 614
 - b) *L'entreposage* 614
 - c) *La gestion des stocks* 614
 - d) *Le transport* 615
- Résumé 616
- Activités 617
- Étude de cas : *Amazon* 617

Septième partie

Communiquer

19. Concevoir et mettre en œuvre une stratégie de communication intégrée

623

1. **Le rôle de la communication** 624
 - 1.1. Un environnement en forte évolution 625
 - 1.2. Les différentes formes de communication 626
 - 1.3. La communication intégrée 628
 2. **Comment fonctionne la communication?** 629
 - 2.1. Le processus de perception 630
 - 2.2. Le processus d'influence de la communication 631
 3. **Élaborer une campagne de communication intégrée** 632
 - 3.1. Identifier la cible de communication 633
 - 3.2. Fixer les objectifs de la campagne 633
 - 3.3. Construire le message 633
 - a) *Le contenu du message* 634
 - b) *La stratégie créative autour du message* 634
 - c) *La source du message* 637
 - 3.4. Choisir les canaux de communication 638
 - a) *Les canaux personnels* 638
 - b) *Les canaux impersonnels ou de masse* 639
 - c) *L'intégration des canaux de communication* 640
 - 3.5. Établir le budget de communication 641
 - a) *La méthode fondée sur les ressources disponibles* 641
 - b) *Le pourcentage du chiffre d'affaires* 641
 - c) *L'alignement sur la concurrence* 641
 - d) *La méthode fondée sur les objectifs et les moyens* 641
 - e) *Les arbitrages relatifs au budget de communication* 642
 4. **Le mix de communication** 642
 - 4.1. Les spécificités des différents outils de communication 643
 - 4.2. Les facteurs influençant le choix du mix de communication 645
 - 4.3. La mesure des effets de la communication 647
 5. **Les acteurs de la communication** 648
 - 5.1. Les annonceurs 648
 - 5.2. Les médias 648
 - 5.3. Les agences 649
- Résumé** 651
- Activités** 652
- Étude de cas : Red Bull** 652

20. Mettre en œuvre la publicité, la promotion, le parrainage et les relations publiques

655

1. La publicité 656
 - 1.1. Définir les objectifs publicitaires 658
 - 1.2. Déterminer le budget 660
 - a) *Les facteurs influençant le budget publicitaire* 660
 - b) *L'élasticité des ventes à la publicité* 660
 - 1.3. Élaborer le message 660
 - a) *La conception du message* 662
 - b) *L'exécution du message* 663
 - c) *Les aspects juridiques et sociaux* 663
 - 1.4. Construire le plan média 664
 - a) *La couverture, la répétition et l'impact* 664
 - b) *Le choix entre les grands médias* 665
 - c) *Le choix des supports* 666
 - 1.5. Programmer la campagne dans le temps 668
 - 1.6. Mesurer l'efficacité publicitaire 669
 - a) *Les pré-tests publicitaires* 669
 - b) *Les post-tests publicitaires* 669
 - c) *La mesure des effets de la publicité sur les ventes* 670
 2. La promotion des ventes 671
 - 2.1. Définir les objectifs 672
 - 2.2. Choisir les techniques promotionnelles 673
 - a) *Les techniques utilisées auprès des consommateurs* 673
 - b) *Les promotions réseau* 675
 - c) *Les promotions destinées aux vendeurs* 676
 - d) *Les techniques promotionnelles en milieu industriel* 676
 - 2.3. Élaborer et évaluer l'opération promotionnelle 677
 3. Le parrainage et la communication événementielle 678
 - 3.1. À quoi servent le parrainage et l'événementiel? 680
 - 3.2. Élaborer une opération de communication événementielle ou de parrainage 681
 4. Les relations publiques 682
 - 4.1. Les spécificités des relations publiques 683
 - 4.2. Élaborer une opération de relations publiques 684
 - a) *Définir les objectifs* 684
 - b) *Choisir les messages et les supports* 684
 - c) *Mettre en œuvre et évaluer l'opération* 685
- Résumé 686
- Activités 687
- Étude de cas : *Nespresso* 687

21. Réussir la communication digitale sur Internet, les médias sociaux et les mobiles **691**

- 1. Le marketing sur Internet 692**
 - 1.1. Avantages et inconvénients 692
 - 1.2. Les différents outils du marketing en ligne 694
 - a) Les sites Internet 694
 - b) Les search ads (ou liens sponsorisés) 695
 - c) Les displays 696
 - d) L'e-mailing 697
 - 2. Les médias sociaux 698**
 - 2.1. Les différentes plateformes 699
 - a) Les communautés en ligne et les forums 699
 - b) Les blogs 700
 - c) Les réseaux sociaux 700
 - 2.2. Utiliser les médias sociaux 701
 - 3. Le bouche à oreille 702**
 - 3.1. Les différentes formes de bouche à oreille 702
 - 3.2. Créer le buzz 703
 - 3.3. Mesurer le bouche à oreille 706
 - 4. Le marketing sur mobile 707**
 - 4.1. Le champ du marketing sur mobile 707
 - 4.2. Développer des opérations marketing efficaces sur mobile 708
 - 4.3. Le marketing sur mobile à travers les continents 708
- Résumé 709**
Activités 710
Étude de cas : Facebook 710

22. Piloter la communication personnelle : le marketing direct, les bases de données et la force de vente **713**

- 1. Le marketing direct 714**
 - 1.1. Les avantages du marketing direct 715
 - 1.2. Le mailing 716
 - a) Les objectifs 716
 - b) Les cibles 717
 - c) L'opération 717
 - d) Les tests 717
 - e) La mesure de l'impact 717
 - 1.3. Le marketing par catalogue 718
 - 1.4. Le marketing téléphonique 718
 - 1.5. Les autres médias employés pour le marketing direct 718
 - 1.6. La responsabilité sociale et éthique du marketing direct 719

- 2. **Le marketing de bases de données** 719
 - 2.1. Les bases de données clients 720
 - 2.2. Le *datamining* 721
 - 2.3. Les limites du marketing de bases de données 722
- 3. **La force de vente : concevoir le système à mettre en place** 723
 - 3.1. Les missions et les objectifs assignés aux vendeurs 725
 - 3.2. La structure de la force de vente 726
 - 3.3. La taille de la force de vente 727
 - 3.4. Le système de rémunération des représentants 728
- 4. **Piloter la force de vente** 729
 - 4.1. Recruter et sélectionner ses vendeurs 730
 - 4.2. Former et superviser des représentants 730
 - 4.3. Améliorer la productivité de la force de vente 730
 - a) *L'élaboration des normes de prospection* 731
 - b) *La gestion efficace du temps* 731
 - c) *Les technologies utilisées* 731
 - 4.4. Motiver les représentants 732
 - 4.5. Évaluer les représentants 733
 - a) *Les sources d'information* 733
 - b) *L'évaluation formelle des représentants* 734
- 5. **Les étapes de la vente** 735
 - 5.1. La prospection 736
 - 5.2. La préapproche 736
 - 5.3. La présentation et la démonstration 736
 - 5.4. La réponse aux objections 737
 - 5.5. La conclusion 737
 - 5.6. Le suivi 737
- Résumé 738
- Activités 739
- Étude de cas : *1000mercis* 739

Huitième partie

Favoriser la croissance à long terme

23. **Piloter la responsabilité sociale du marketing, l'organisation et le contrôle**

745

- 1. **Mettre en œuvre un marketing socialement responsable** 746
 - 1.1. La responsabilité sociale de l'entreprise 748
 - 1.2. Le parrainage d'une cause d'intérêt général 752
 - 1.3. Le marketing social 753

- 2. **Le marketing en interne** 755
 - 2.1. L'organisation du département marketing 755
 - a) *L'organisation fonctionnelle* 755
 - b) *L'organisation géographique* 756
 - c) *L'organisation par marques et par chefs de produit* 756
 - d) *L'organisation par marchés et par chefs de marché* 758
 - e) *L'organisation matricielle* 759
 - 2.2. Les relations du marketing avec les autres départements 759
 - 2.3. Insuffler plus d'orientation client et de créativité dans l'organisation 759
- 3. **Le contrôle de l'activité marketing** 760
 - 3.1. Le contrôle du plan marketing annuel 761
 - 3.2. Le contrôle de la rentabilité 763
 - 3.3. Le contrôle de la performance 763
 - 3.4. Le contrôle stratégique à travers l'audit marketing 763
- 4. **Les perspectives d'avenir du marketing** 766
 - Résumé 768
 - Activités 769
 - Étude de cas : *Starbucks* 769

Notes	773
Glossaire	827
Bibliographie francophone générale	833
Index des noms cités	863
Index des entreprises et des marques	879
Index thématique	889
Les auteurs	899

Liste des encadrés

Cas d'entreprise

- 1.1 La voiture électrique Renault, une nouvelle offre associant bien et services 7
- 1.2 Lutter contre l'obésité : quel rôle peut jouer le marketing 9
- 1.3 Comment Coca-Cola a réinventé son approche marketing 23
- 1.4 Kinect pour Xbox 360, un système de jeu vidéo conçu pour les *soft gamers* 26
- 2.1 La stratégie de création de valeur de Smartbox 42
- 3.1 Airbnb, fleuron de l'économie collaborative 83
- 3.2 UNE Natural Beauty, une marque en cohérence avec la quête de naturel 91
- 3.3 Troc.com, une réponse aux évolutions de l'environnement en faveur de l'achat d'occasion 93
- 4.1 Plongée au cœur d'Europa Park et de Disneyland Paris 116
- 5.1 Flying Blue, un programme de fidélisation multidimensionnel 163
- 5.2 La communauté de marque de Harley-Davidson 166
- 5.3 Four Seasons : le traitement personnalisé du client 171
- 6.1 Kentucky Fried Chicken s'adapte à la culture chinoise 184
- 7.1 General Electric, une approche marketing B2B efficace 220
- 7.2 Étudier le marché aval pour mieux concevoir un réservoir essence : l'exemple d'Inergy 224
- 7.3 L'approche marketing de Spie Batignolles 226
- 7.4 La construction d'une marque B2B reconnue mondialement : le cas Accenture 236
- 7.5 Airbus développe une stratégie d'offre intégrée 240
- 8.1 Lipton, un leader mondial qui adapte certains produits aux marchés locaux 263
- 8.2 La Vache qui rit, une marque internationale à fort ancrage local 264
- 8.3 Des bébés rollers aux T-shirts dansants : les campagnes mondiales d'Evian 266
- 9.1 Coca-Cola, une segmentation réussie autour du genre puis de l'âge 282
- 9.2 Les segmentations comportementales du marché du vin utilisées pour définir la cible des AOC de la vallée du Rhône 285
- 9.3 La segmentation réussie de BMW 293
- 10.1 Autolib', l'automobile électrique comme substitut aux modes de transport urbain 306
- 10.2 EXKi, une enseigne de restauration rapide spécialiste des produits frais et naturels 320
- 10.3 Le positionnement de Babolat, l'équipementier expert du tennis 322
- 11.1 Dandoy, de la biscuiterie familiale à la marque de prestige 331
- 11.2 Abercrombie & Fitch, quand une marque expérientielle et iconique perd de son attrait 336
- 11.3 Bonduelle, une stratégie assumée face aux MDD 351
- 11.4 Quand Procter & Gamble a restructuré son portefeuille de marques de lessive 355
- 12.1 Android, un développement tiré par la généralisation des usages de l'Internet mobile 369
- 12.2 SEB renforce son leadership mondial grâce à sa stratégie d'innovation et de croissance externe 372
- 12.3 Le retour de Burger King en France 377
- 12.4 Comment Conforama, But, Fly et Alinéa tentent de concurrencer Ikea 380

- 12.5 L'affaire du « New Coke » 393
- 13.1 Le design de Bang & Olufsen 414
- 13.2 La maison Hermès, le luxe fondé sur l'artisanat et la rareté 416
- 13.3 Pernod Ricard, une stratégie globale à ancrage local 419
- 14.1 Le concept original du Pain quotidien 442
- 14.2 Les banques en ligne réinventent la relation client 454
- 14.3 La différenciation du Cirque du Soleil 459
- 15.1 Apple ou la capacité à transformer les marchés *via* l'innovation 476
- 15.2 Les principes qui guident l'innovation chez W. L. Gore 481
- 15.3 L'approche « Connect + Develop » de Procter & Gamble 485
- 15.4 eYeka, une plateforme spécialisée dans le *crowdsourcing* 486
- 16.1 Le système de Ryanair, transporteur aérien *low cost* 516
- 16.2 Les hausses du prix du tabac réduisent-elles la consommation? 527
- 16.3 eBay, ou des enchères à la vente à prix fixes 534
- 16.4 Disneyland Paris module les tarifs de son passeport annuel 539
- 17.1 Zara, la distribution sans intermédiaire fondée sur l'excellence logistique 561
- 17.2 Les Apple Stores, conçus pour faire vivre l'expérience de la marque 564
- 17.3 Quand Heineken recommande de réorganiser le rayon bières 572
- 18.1 Le concept de « Citymarché » au cœur du positionnement de Monoprix 591
- 18.2 L'approche marketing de Leclerc 593
- 18.3 Le marketing original de Picard Surgelés 602
- 18.4 Les marques passion de Decathlon 610
- 19.1 Les bulles de joie de Badoit 630
- 19.2 Blédilait Croissance rit aux éclats 635
- 20.1 La campagne de publicité pour le Dacia Duster 659
- 20.2 Groupon, la promotion à l'ère du digital 673
- 20.3 L'Oréal et l'Unesco, partenaires du programme « Coiffeurs contre le SIDA » 678
- 20.4 Quand les entreprises se bousculent pour parrainer le Vendée Globe 681
- 21.1 Google, acteur incontournable et influent du marketing en ligne 693
- 21.2 Le buzz réussi d'Heidi.com 704
- 22.1 Quelques entreprises pratiquant le marketing de bases de données 720
- 22.2 La restructuration de la force de vente de Coca-Cola 724
- 22.3 La force de vente de Charlott', une marque de lingerie féminine vendue à domicile 729
- 23.1 Artisans du Monde et Max Havelaar, deux approches marketing différentes pour le commerce équitable 750
- 23.2 La responsabilité sociale de Virgin 751

Zoom

- Parvenir à construire le marketing 3.0 19
- Quel marketing pour demain? 24
- Le concept d'orientation marché 29
- Les 4 A du marketing 33
- Les caractéristiques d'un bon directeur marketing 46
- Favoriser l'innovation 55
- Quand les marchés financiers modifient les pratiques marketing des entreprises 63
- Creuser dans le *big data*... sans s'y noyer! 77
- Les produits et services conçus pour les marchés du bas de la pyramide 85
- Les adolescentes, une cible spécifique pour les marques de vêtements 86
- La réunion de groupe 118
- La méthode ZMET fondée sur la visualisation et la métaphore 125
- Quand le marketing a recours aux neurosciences 127

- Mesurer le retour sur investissement du marketing digital sur les médias sociaux 135
- Les critères de satisfaction des patients lors d'une hospitalisation 151
- Les baromètres de mesure de la satisfaction 154
- Calculer la valeur à vie du client 157
- Programmes de fidélisation et résistance des consommateurs 168
- Le ciblage comportemental, une pratique controversée 169
- La personnalisation des produits 172
- Les pratiques marketing à destination des enfants 187
- Les seniors, une cible porteuse mais délicate 190
- Le marketing fait appel à tous nos sens 195
- L'irrationalité prévisible du consommateur 213
- Le large potentiel du marché des PME 229
- L'approvisionnement électronique, ou e-procurement 233
- Construire la confiance entre client et fournisseur en univers B2B 242
- Le code des marchés publics 245
- Le marketing à destination des pays émergents 254
- «Le *made in France*», un argument de vente? Quand le lieu de fabrication influence la perception des consommateurs 265
- Lorsque les ventes internationales se font à l'insu de l'entreprise ou à son détriment : les importations parallèles et la contrefaçon 269
- La segmentation par la méthode des chaînages cognitifs 290
- À la recherche de la longue traîne 297
- Énoncer son positionnement de manière verbale ou visuelle 315
- Réenchantement de la consommation et sacralisation des marques 318
- La sémiotique comme outil de décryptage des marques et des récits de marque 332
- Le marketing expérientiel au service des marques 335
- L'approche d'Interbrand pour calculer la valeur financière des marques 340
- La bulle financière autour des marques 341
- L'effet magique des personnages en marketing 344
- Quand une marque est tellement forte qu'elle devient un nom générique 349
- La double peine des petites marques 376
- Quand plus devient trop : des effets pervers de l'hyperchoix 424
- De Danone à Auchan et Leclerc, comment supprimer le suremballage? 431
- Les différents leviers du marketing expérientiel dans le tourisme et les loisirs 445
- Améliorer les centres d'appels 457
- Comment anticiper les réactions du marché aux innovations de rupture 475
- Différentes manières de faire émerger des idées de ses clients 490
- L'analyse conjointe 496
- De la gratuité au *freemium* : les modèles économiques du web 515
- Le modèle économique *low cost* 517
- Les effets de la gratuité des musées et des spectacles sportifs 523
- Les politiques de prix pratiquées dans les services 540
- Les pratiques de coopération des PME à l'égard des distributeurs 570
- Le dynamisme de la franchise 594
- Les coûts et les bénéfices de la distribution rapide dans la mode 598
- Le marketing à destination du *shopper* 599
- Le marketing expérientiel et sensoriel des points de vente 605
- La communication de marques dans les jeux vidéo 626
- Utiliser efficacement la peur dans la communication 636
- L'utilisation des stars en publicité 637
- Les films, un espace publicitaire prisé par les marques 639

- Comment fonctionne une agence de publicité? 649
- La présence croissante des émotions dans la publicité 661
- Définition des principales techniques promotionnelles 674
- Les foires et salons, un outil de communication hybride 676
- Du *street marketing* à l'*ambush*, les techniques de marketing non conventionnelles 679
- Les critiques de presse influencent-elles le succès commercial des films? 683
- Comment stimuler le buzz 705
- La gestion des comptes clés 727
- Qui sont les consommateurs socialement responsables? 747
- Le rôle du P-DG pour insuffler un état d'esprit orienté client et marché 760
- L'audit marketing 764
-
- Recommandations pour la formulation des questions 124
- Les sept caractéristiques d'une bonne étude de marché 133
- Les huit manières de nouer des relations fortes avec les clients 161
- Les pratiques de création de valeur au sein des communautés de marque 167
- Les questions à se poser pour comprendre le comportement du consommateur 202
- Les avantages des marques fortes 334
- Dix axes de recherche d'une niche 382
- 10 lignes directrices pour le marketing des marques de luxe 417
- Réussir le cobranding d'ingrédient 429
- 10 recommandations pour améliorer la qualité dans les services 462
- Bien piloter les projets de co-innovation 488
- Comment réussir une session de *brainstorming* 491
- Quelques prix de référence internes possibles 520
- Les fonctions de la distribution 558
- Profils des grands médias 667
- Les 7 C, éléments clés du design d'un bon site Internet 695
- Comment maximiser l'impact des e-mails 697
- Les raisons d'investir dans la responsabilité sociale des entreprises (RSE) 746
- Le processus de planification en matière de marketing social 754

Check-list

- À quoi reconnaît-on une entreprise « orientée marché »? 31
- Les questions le plus souvent posées par les responsables marketing 34
- Tableau d'analyse interne des forces et faiblesses 59
- Les critères de qualité d'un plan marketing produit 66
- Les questions permettant d'analyser les besoins en information des responsables marketing 76

Liste des tableaux et des figures

Tableaux

- 2.1 La définition d'un domaine d'activité :
approche « produit » et approche
« marché » 49
- 2.2 Quelques exemples d'énoncés de
mission 49
- 2.3 La définition du champ concurrentiel et
des frontières de l'activité dans l'énoncé
de mission 50
- 2.4 Le contenu d'un plan marketing 65
- 3.1 Les pays aux profils extrêmes : quel pays
a... 75
- 4.1 Exemples de coût pour différents types
d'études de marché 114
- 4.2 Les principaux types de questions 121
- 4.3 Les principales méthodes
d'échantillonnage 129
- 4.4 Les avantages et inconvénients des études
en ligne 131
- 4.5 Quelques métriques marketing
fréquemment utilisées 136
- 4.6 Quelques indicateurs de suivi de la
performance client 137
- 5.1 Un exemple hypothétique pour illustrer le
calcul de la valeur à vie du client 157
- 5.2 Les marges multiples 158
- 6.1 Les perceptions d'un acheteur relatives
aux différents ordinateurs 205
- 6.2 Quelques résultats de la théorie
comportementale de la décision 212
- 7.1 Les étapes du processus d'achat en
fonction du type d'achat concerné 231
- 7.2 L'analyse d'un fournisseur 234
- 8.1 Les avantages respectifs de la
standardisation et de l'adaptation locale
du produit et de la politique
marketing 260
- 9.1 Principaux critères de segmentation pour
les marchés de grande
consommation 280
- 9.2 Les étapes du processus de segmentation
et de ciblage 292
- 10.1 Évaluation de la concurrence sur cinq
facteurs clés du succès 307
- 10.2 Part de marché, notoriété et
préférence 321
- 11.1 Le classement Interbrand des marques
mondiales en 2014 340
- 11.2 Quelques résultats de la recherche sur les
extensions de marque 358
- 12.1 Les stratégies permettant d'élargir le
marché global 370
- 12.2 Le cycle de vie du produit :
caractéristiques, objectifs marketing et
stratégies⁴³ 389
- 13.1 L'assortiment de Pernod Ricard
en France 420
- 13.2 Avantages et inconvénients du
cobranding 428
- 13.3 Les messages transmis par les couleurs
d'un packaging 432
- 14.1 Les scores d'importance et de
performance perçue pour un réparateur
automobile 456
- 14.2 Les facteurs incitant les clients à changer
de prestataire de services 461
- 15.1 Calcul du coût de développement d'un
succès commercial 479
- 15.2 Grille de notation pour des idées de
nouveaux produits 492
- 15.3 Le compte d'exploitation prévisionnel à
cinq ans (en K€) 497
- 16.1 Remises et rabais 537
- 17.1 Les dix premiers sites de commerce en
ligne en France 578
- 18.1 Les différentes dimensions du
service 603

- 19.1 Les outils de communication les plus utilisés 628
- 19.2 Les différentes activités de communication du groupe Publicis 650
- 20.1 La répartition des dépenses de communication des annonceurs entre médias et hors médias 657
- 22.1 Fiche d'évaluation d'un représentant 734
- 23.1 Les différents types de contrôles en marketing 761
- 23.2 Les indicateurs marketing 762
- 5.1 Visions traditionnelle et moderne de l'entreprise 146
- 5.2 Les déterminants de la valeur délivrée au client 148
- 5.3 Analyse de rentabilité clientèle/produit 156
- 5.4 L'entonnoir marketing 160
- 6.1 Un modèle de comportement d'achat 193
- 6.2 La pyramide de Maslow 194
- 6.3 Un modèle de processus d'achat 201
- 6.4 Réduction progressive de l'espace de choix d'un consommateur 204
- 6.5 De l'évaluation des alternatives à la décision d'achat 207
- 6.6 Les différentes façons d'utiliser ou de se débarrasser d'un produit 209
- 8.1 Les principales décisions de marketing international 252
- 8.2 Cinq modes d'implantation à l'étranger 256
- 8.3 Cinq stratégies de marketing international 262
- 8.4 Le circuit de distribution dans le contexte du marketing international 268
- 9.1 Un exemple d'analyse en fonction des étapes du processus d'achat 287
- 9.2 Une segmentation comportementale associant plusieurs critères 289
- 9.3 Les critères de segmentation des marchés industriels 291
- 9.4 Les différentes stratégies de ciblage en fonction du niveau de segmentation 295
- 10.1 Un exemple fictif de *mapping* pour une boisson 313
- 11.1 Le modèle BAV du capital marque 341
- 11.2 La pyramide Brandz 342
- 11.3 Les sources secondaires d'information sur la marque 346
- 12.1 Exemple de structure d'un marché 369
- 12.2 Les six stratégies défensives 371
- 12.3 Le concept de part de marché optimale 375

Figures

- 1.1 Les flux d'échange dans une économie moderne 11
- 1.2 Un système marketing simple 12
- 1.3 La chaîne d'approvisionnement du café 16
- 1.4 Les quatre dimensions du marketing holiste 27
- 1.5 Les quatre composantes traditionnelles du marketing-mix 32
- 1.6 L'évolution du marketing management 33
- 2.1 La chaîne de valeur 44
- 2.2 Planification stratégique, mise en œuvre et contrôle 47
- 2.3 L'écart de planification stratégique 51
- 2.4 La matrice d'Ansoff croisant produit et marché 52
- 2.5 L'élaboration d'un plan stratégique d'activité 56
- 2.6 La matrice des opportunités et des menaces 57
- 3.1 90 manières de mesurer le marché ($6 \times 5 \times 3$) 97
- 3.2 La fonction de demande 98
- 4.1 Les étapes de réalisation d'une étude de marché 113
- 4.2 Un exemple de questionnaire d'enquête 123
- 4.3 Les quatre voies d'analyse des indicateurs marketing 138

- 12.4 Les stratégies offensives du challenger 378
- 12.5 Le cycle de vie d'un produit : évolution du chiffre d'affaires et des profits 385
- 12.6 Quelques cycles de vie alternatifs 386
- 12.7 Styles, modes et gadgets 387
- 12.8 Les stratégies de prix et de communication en phase de lancement 390
- 13.2 Les cinq niveaux d'un produit 404
- 13.1 Les composantes de l'offre 404
- 13.3 Exemple d'analyse de gamme en fonction de la contribution aux ventes et aux bénéfiques 422
- 13.4 Mapping pour une gamme de papier-carton 422
- 14.1 Un exemple de gestion de service : une nuit à l'hôtel 448
- 14.2 Les trois formes de marketing dans les services 453
- 14.3 L'analyse importance/performance 456
- 14.4 Le modèle SERVQUAL sur la qualité de service 463
- 15.1 Les différents types d'innovation 473
- 15.2 Le processus de développement d'un nouveau produit 483
- 15.3 Les forces contraires aux nouvelles idées 492
- 15.4 Positionnement des produits et des marques 493
- 15.5 Les trois formes envisagées (exemple fictif) 496
- 15.6 Les fonctions d'utilité basées sur l'analyse conjointe (exemple fictif) 496
- 15.7 L'évolution des ventes au cours du cycle de vie de trois types de produits 497
- 15.8 Classification des consommateurs en fonction de leur rapidité d'adoption des innovations 506
- 16.1 Les différentes étapes dans la fixation d'un prix 521
- 16.2 Courbes de demande 524
- 16.3 Évolution des coûts et volume de production 527
- 16.4 La courbe d'expérience 528
- 16.5 Les variables clés de la fixation d'un prix 530
- 16.6 Schéma de point mort utilisé pour la détermination du prix en fonction d'un objectif 531
- 17.1 Stratégie *push* et stratégie *pull* 553
- 17.2 La grille tâche-canal 556
- 17.3 Cinq flux commerciaux dans la distribution des chariots élévateurs 559
- 17.4 Exemples de circuits de distribution à plusieurs niveaux pour les biens de grande consommation et les biens industriels 560
- 17.5 Exemple de valeur ajoutée et de coût pour différents canaux 567
- 17.6 Diagramme de coût et de chiffre d'affaires : choix entre une agence et une force de vente interne 567
- 18.1 Typologie des magasins non spécialisés 589
- 18.2 Identifier le volume optimal de commande 615
- 19.1 Les éléments de la communication 631
- 19.2 Modèles des niveaux hiérarchiques de réponse 631
- 19.3 Les étapes de développement d'une communication efficace 633
- 19.4 La répartition des dépenses de communication en France en 2014 (total : 29,6 milliards d'euros) 643
- 19.5 Efficacité des outils de communication à différentes étapes du processus d'achat 646
- 19.6 La mesure des effets de la communication : situation comparée de deux nouvelles marques 648
- 20.1 Les cinq M de la publicité 658
- 20.2 Relations entre essai, notoriété et exposition au message 665
- 20.3 La répartition des dépenses de communication entre les six grands médias 666
- 20.4 Différentes microprogrammations publicitaires 668

- 21.1 La répartition du temps passé quotidiennement sur les différents écrans 694
- 22.1 La conception de la force de vente 725
- 22.2 Piloter la force de vente 729
- 22.3 Les six étapes de la vente 736
- 23.1 L'organisation fonctionnelle 755
- 23.2 Les interfaces d'un chef de produit 757
- 23.3 Trois systèmes de gestion de produits 758
- 23.4 Les étapes du contrôle marketing 761

Avant-propos

Cette nouvelle édition a été conçue pour exposer en détail comment construire et mettre en œuvre une politique marketing en phase avec les réalités actuelles des marchés et des entreprises. Elle met l'accent sur la digitalisation, la mondialisation et le rôle croissant de la responsabilité sociale des entreprises, en étudiant leurs conséquences sur les concepts et les approches marketing.

Il s'agit ainsi de renforcer les caractéristiques qui font de *Marketing Management* le manuel de référence du marketing dans le monde depuis 15 éditions, en intégrant les bouleversements que connaissent le marketing et son environnement, et en associant les concepts, outils et exemples classiques aux approches les plus récentes.

Plus précisément, cette nouvelle édition se caractérise par les contenus et les thèmes suivants :

- ◆ **une structure remaniée** autour des huit grandes parties habituelles : l'international a ainsi été associé à la partie consacrée à l'analyse des clients et à l'émergence d'*insights* ; l'innovation a quant à elle été rattachée à la construction de l'offre ;
- ◆ **la création d'un nouveau chapitre sur la communication digitale et les médias sociaux** au sein d'une grande partie dédiée à la communication ;
- ◆ **une place particulière consacrée aux nouveaux modèles économiques** d'entreprises aussi diverses que Groupon, BlaBlaCar, TripAdvisor ou Deezer ;
- ◆ **l'accent mis sur les PME et leurs problématiques spécifiques** ;
- ◆ **des sujets relatifs au marketing du luxe et au design** plus développés que dans les éditions précédentes ;
- ◆ des développements consacrés au *big data*, à l'économie du partage, à l'*open innovation* et à la co-innovation avec les clients, à l'utilisation des neurosciences en marketing, au marketing sensoriel, au ROI des médias sociaux et aux *analytics*, au *drive-in* dans la distribution, aux personnages emblématiques des marques, ou encore aux caractéristiques d'un bon directeur marketing.

Toujours dans un souci de pédagogie et d'analyse des pratiques les plus récentes, l'appareil pédagogique a été profondément renouvelé pour :

- ◆ **Analyser les cas qui font actuellement référence** : ainsi les études de cas de fin de chapitre portent sur des marques et des entreprises aussi emblématiques que Twitter, Google, Michel et Augustin, Louis Vuitton, L'Oréal, 1000mercis, Ikea, Dacia Logan, Guerlain, Netflix, Samsung, Free, Carrefour, Red Bull, Nespresso, HSBC, ou encore les sites de rencontres en ligne. Sur les 23 chapitres que contient cette édition, les deux tiers des cas finaux sont nouveaux, les autres ayant bien sûr été actualisés.
- ◆ **Intégrer de nombreux exemples et cas de secteurs très divers**, depuis des nouvelles enseignes de distribution comme Kiko ou Rentez-vous, jusqu'à des exemples sur l'économie du partage comme airbnb ou Troc.com, des start-up comme Instagram, SkinJay ou Adopteunmec.com, des PME comme Babolat, Land'or, Ponant ou Guy Degrenne, en passant par des marques établies comme Apple, Havaianas, Opinel, Decathlon, Hermès, Burger King ou Air France. De nombreux exemples et cas portent également sur les activités *business to business* : Lectra, SteelCase, Airbus, Cisco, Spie Batignolles, Accenture, etc.

Ces aménagements font de *Marketing Management*, dans cette édition plus encore que dans les précédentes, un outil pédagogique puissant qui aide les étudiants et les professeurs dans leur apprentissage et leur enseignement. Il s'adresse également à tous les professionnels du marketing et aux responsables d'entreprise qui souhaitent approfondir et mettre à jour leur vision du marketing. Ses six principales caractéristiques sont les suivantes :

1. **Une orientation vers la prise de décision.** L'ouvrage est consacré aux principales décisions que doivent assumer le responsable marketing et la direction générale à la recherche d'une cohérence entre, d'une part, les objectifs et les ressources de l'entreprise et, d'autre part, les possibilités offertes sur le marché.
2. **Une démarche analytique.** L'ouvrage ne fournit pas tant des recettes que des manières d'analyser les problèmes marketing. Les très nombreux exemples et encadrés présentent la manière dont les principes, les stratégies et les tactiques évoqués sont mis en œuvre concrètement.
3. **Une approche multidisciplinaire.** *Marketing Management* puise largement dans les fondements de l'économie, des sciences humaines, de la sociologie des organisations et des statistiques afin de définir les concepts, les méthodes et les outils utilisés en marketing.
4. **Une vision diversifiée.** L'ouvrage examine le rôle du marketing dans de nombreux contextes : biens et services, marchés industriels et de grande consommation, industries de fabrication et activités de distribution, secteurs traditionnels et *high-tech*, grandes entreprises et PME, marchés internationaux et locaux, organisations à but non lucratif et entreprises commerciales.
5. **Un souci d'équilibre.** L'ouvrage couvre tout autant la stratégie que la tactique et les aspects administratifs du marketing.
6. **Une démarche pédagogique.** Afin de favoriser la compréhension et l'apprentissage, chaque chapitre se conclut par trois activités : « discutez », « appliquez » et une étude de cas qui permettent d'approfondir, d'appliquer et de dialoguer sur les thèmes abordés. Tous ces éléments constituent des outils pédagogiques susceptibles d'être utilisés par les professeurs dans leurs cours et des pistes de réflexion pour les professionnels.

Remerciements des auteurs

Remerciements de Philip Kotler

Cette quinzième édition a bénéficié du concours de nombreuses personnes. Mes collègues du département marketing de l'université de Northwestern continuent d'avoir une grande influence sur ma réflexion. La famille S.C. Johnson doit être également remerciée pour sa générosité, de même que les anciens *deans* de la J.L. Kellogg Graduate School of Management, Donald Jacobs et Dipak Jain, et le *dean* actuel, Sally Blount. Je suis également reconnaissant envers plusieurs de mes anciens collègues qui ont beaucoup influencé ma pensée, en particulier Steuart Henderson Britt, Richard Clewett, Ralph Westfall, Harper Boyd, Sidney Levy, John Sherry et John Hauser. Je tiens aussi à remercier Gary Armstrong pour notre travail commun sur *Principles of Marketing*.

Je souhaite enfin exprimer ma gratitude à mon épouse, Nancy, pour son soutien permanent. Cet ouvrage est véritablement le nôtre.

Philip KOTLER

*S.C. Johnson Distinguished Professor of International Marketing
Kellogg Graduate School of Management
Northwestern University
Evanston, Illinois*

Remerciements de Kevin Keller

Je bénéficie constamment de la sagesse de mes collègues de la Tuck School of Business, ainsi que du soutien de notre doyen, Paul Danos. Je dois également beaucoup à Jim Bettman et Rick Staelin, de l'université de Duke, qui m'ont aidé au début de ma carrière universitaire et ont fait figure de modèles pour moi. J'ai également beaucoup appris de mes expériences de conseil et de formation continue.

Pour cette édition, j'ai reçu l'aide extrêmement précieuse de plusieurs étudiants de Tuck : Caroline Buck, James Carlson, Ryan Galloway, Jack Heise, Jeff Keller, Jill Lyon, Richard Newsome-White, Rahul Raina et Cameron Woodworth, ainsi qu'un soutien administratif de grande qualité d'Alison Pearson.

Philip Kotler et moi-même souhaitons remercier les collègues d'autres institutions qui ont relu cette nouvelle édition, en particulier Jennifer Barr, Lawrence Kenneth Duke, Barbara Faries, William Fillner, Frank Franzak, Robert Galka, Albert Greco, John Hobbs, Brian Larson, Anthony Racka, Jamie Ressler, James Shapiro et George David Shows.

Enfin, je souhaite remercier ma femme, Punam, et mes filles, Carolyn et Allison, pour leur rôle dans ma vie.

Kevin KELLER

*E.B. Osborn Professor of Marketing
Tuck School of Business
Dartmouth College
Hanover, New Hampshire*

Remerciements de Delphine Manceau

Mes premières pensées vont à Bernard Dubois qui a rédigé avec tant de brio les dix premières éditions de cet ouvrage.

Je souhaite également exprimer ma gratitude à Aurélie Hémonnet-Goujot, qui, après sa thèse à ESCP Europe, vient de rejoindre l'IAE d'Aix-en-Provence comme maître de conférence. Aurélie a largement contribué à cet ouvrage à travers son travail sur les exemples, les cas, les visuels et les contenus de plusieurs chapitres. Cette quinzième édition lui doit beaucoup.

Je tiens aussi à remercier Hélène Jean-Baptiste et Noëlle Rollet, de Pearson France, pour leur travail éditorial de grande qualité et leurs suggestions toujours constructives.

Plusieurs autres personnes ont contribué à cet ouvrage, notamment Elisabeth Tissier-Desbordes pour ses éclairages sur le marketing digital, Céline Abecassis-Moedas pour sa vision du luxe et du design, Olivier Badot pour le zoom sur la sacralisation des marques, Benoît Heilbrunn pour le texte consacré à sémiotique et marketing, et Pierre-Louis Dubois, Nathalie Guibert et Françoise Brugière pour le cas consacré à la segmentation du marché du vin. Mes interlocuteurs réguliers dans les entreprises ont également nourri les cas et exemples qui émaillent cet ouvrage. Je ne peux les citer tous ici, mais je souhaite remercier particulièrement Daniel Harari (Lectra), Thierry Berthelot (Renauld Dacia), Stéphane Gauthier (Babel) et Ségolène Defline (KFC).

Je souhaite également exprimer ma reconnaissance à la Chaire KPMG/ESCP consacrée aux stratégies de risque et à la performance, qui a stimulé et financé des recherches qui ont enrichi cet ouvrage.

Ma vision du marketing et de l'innovation s'appuie sur les nombreuses discussions avec mes collègues de différentes institutions. Je souhaite remercier ici tout particulièrement l'ensemble des professeurs du département marketing de ESCP Europe, ainsi qu'Emmanuelle Le Nagard-Assayag, Julie Fabbri, Frédéric Fréry, Hervé Laroche, Valérie Moatti, Sihem Jouini, Sophie Morin-Delerm, Florence Charue-Duboc, Laurent Maruani et Marianne Conde-Salazar, pour leur complicité professionnelle et amicale. Les équipes de la division Corporate de ESCP Europe, qui m'accompagnent au quotidien dans mes missions, nourrissent mes réflexions : je tiens à citer notamment Johanna Goldmann, Inès Khedhir, Pascale Pernet, Valérie Madon, Laurent Amice et Michèle Dain. Enfin, je souhaite exprimer ma gratitude à Frank Bournois, Xavier Cornu et Pascal Morand pour leur soutien et leur confiance.

En conclusion, j'ai une pensée particulière pour Vincent, Matthieu et Juliette qui voient toujours arriver avec effroi, mais aussi fierté, l'année des nouvelles éditions de *Marketing Management*. Leurs comportements quotidiens me montrent comme les consommateurs décryptent bien les pratiques marketing et combien les marques doivent faire preuve de vigilance et de soin lorsqu'elles s'adressent à leurs clients actuels ou potentiels.

Delphine MANCEAU

*Professeur à ESCP Europe
Directrice de la division Corporate*

Première partie

Comprendre le marketing management



Chapitre 1

Le marketing aujourd'hui

Dans ce chapitre, nous examinerons les questions suivantes :

- Pourquoi le marketing est-il un sujet important et quels sont ses champs d'application ?
- Quels sont les principaux concepts du marketing ?
- Quelles sont les nouvelles réalités du marketing ?
- Qu'est-ce que l'approche du marketing holiste ?
- Quelles sont les tâches à accomplir pour réaliser un marketing efficace ?

Les organisations et les individus réalisent de nombreuses activités qui relèvent du marketing. Avec la révolution digitale et les autres transformations profondes qui caractérisent l'environnement actuel, un bon marketing doit aujourd'hui être radicalement novateur et extrêmement dynamique.

UNILEVER. Sous l'impulsion de l'ancien directeur du marketing de Procter & Gamble, Paul Polman, devenu P-DG du groupe, Unilever a adopté un nouveau marketing, plus agressif. Sa nouvelle approche « Façonner des marques pour la vie » définit des missions sociales, économiques et produit pour chaque marque, dont Dove, Ben & Jerry et Knorr. Polman explique : « Je vois l'ensemble de nos marques comme autant de forces en faveur du bien, chacune ayant plus d'un milliard de fans pour nous aider à impulser le changement. » Une partie de la mission concerne par exemple le développement durable, avec l'objectif de réduire de moitié l'empreinte environnementale tout en doublant le chiffre d'affaires. Pour améliorer la publicité et la communication, l'entreprise cherche un équilibre entre « magie » et « logique », double ses dépenses de formation en marketing et met l'accent sur les études d'efficacité publicitaire. Pour mieux com-



Source illustration : Bloomberg via Getty Images.

prendre la transformation digitale, le directeur marketing du groupe a emmené 26 dirigeants dans la Silicon Valley pour visiter Google, Facebook et Hulu, ainsi qu'à Hollywood pour rencontrer Disney et Universal. Unilever met l'accent sur les marchés en développement et émergents (D&E), en espérant une croissance annuelle de 15 à 20 % en Chine et avec pour objectif qu'ils représentent 70 à 75 % de l'activité en 2020. L'entreprise a également adopté une démarche d'innovation inversée, ou *reverse innovation*, en introduisant les innovations de marque et de packaging conçues pour ces pays dans les nations développées frappées par la crise. En Espagne, Unilever vend désormais son détergent Surf dans des emballages de cinq doses. En Grèce, elle propose de la purée et de la mayonnaise en petits paquets¹.

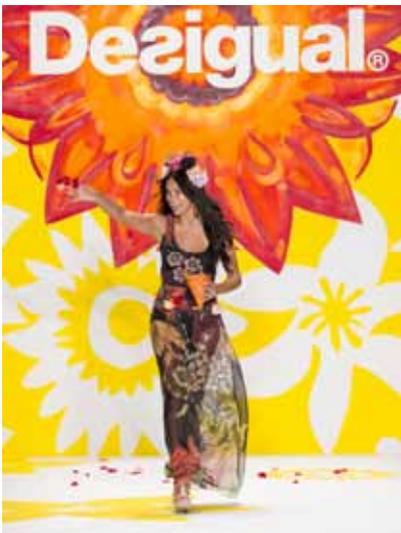
Un bon marketing ne survient pas par hasard : il résulte d'une conception et d'une mise en œuvre soignées. La principale difficulté réside dans le fait que le marketing est à la fois un « art » et une « science », puisqu'il implique de trouver un équilibre entre capacités créatives et méthodes analytiques.

1. L'apport du marketing

La finance, la comptabilité, la gestion des opérations et les autres fonctions des entreprises ne sont pas d'une grande utilité si les clients ne sont pas intéressés par leurs produits et services. Le succès financier dépend de la capacité marketing à générer des ventes. Mais l'apport du marketing concerne la société dans son ensemble : il aide à concevoir et à lancer des innovations qui facilitent ou enrichissent la vie des gens. Un bon marketing stimule la demande pour les biens et les services et, en conséquence, crée des emplois. En contribuant à la rentabilité des entreprises, il leur permet aussi de s'engager dans des activités socialement responsables².

Le marketing joue un rôle clé dans l'organisation et se situe sur un pied d'égalité avec d'autres fonctions comme la finance ou les systèmes d'information. Il permet de construire des marques fortes et une base de clientèle fidèle, deux actifs immatériels essentiels pour la valorisation des entreprises. Il décide quelles caractéristiques adopter pour les produits

et services, quels prix fixer, où vendre, et combien dépenser en publicité, force de vente, communication sur le web et sur les mobiles. Avec la crise, les budgets marketing ont été réduits et les dirigeants doivent justifier l'efficacité et la rentabilité de chaque euro investi. Ces décisions doivent être prises dans un environnement extrêmement fluctuant où les consommateurs, la concurrence et la technologie changent très rapidement.



Source illustration : © Shutterstock / Ovidiu Hrubaru.

DESIGUAL. Sur le marché très disputé du prêt-à-porter, la marque espagnole a réussi à imposer son style non conventionnel et à occuper une position de milieu de gamme, à mi-chemin entre les chaînes comme Mango et les créateurs comme Diesel. Desigual, qui signifie « inégal » ou « dépareillé », doit avant tout son succès à ses collections colorées aux tissus fleuris et aux motifs psychédélics, et à ses tenues en patchwork qui plaisent aux hommes comme aux femmes de 25 à 35 ans. Ses boutiques sont également un élément essentiel de cet univers gai et décontracté. Bar à fruits, musique entraînante, messages amusants,

tout est mis en œuvre pour faire vivre au client une expérience unique. La marque développe des concepts de communication originaux et anticonformistes *via* des événements de *street marketing* : elle invite par exemple ses clients à venir nus en échange de vêtements gratuits ou organise un « Kiss Tour » qui rassemble des milliers de fans dans plusieurs villes européennes pour recevoir un T-shirt en échange d'un baiser en public. L'enseigne est présente dans 109 pays avec 450 boutiques dédiées, 11 000 boutiques multimarques et 2 500 *corners* dans les grands magasins. Sa boutique en ligne opère dans 20 pays, avec des ventes qui ont doublé en un an.

Il existe désormais peu de tolérance à l'erreur dans les politiques marketing. Encore récemment, MySpace, Yahoo!, Nokia ou La Redoute étaient des leaders reconnus dans leur secteur. En quelques années, ces entreprises ont été supplantées par des challengers ou des nouveaux venus comme Facebook, Google, Samsung ou Amazon, et elles se battent pour recouvrer leur position concurrentielle, parfois même pour survivre. Il faut en permanence s'adapter à l'environnement, étudier les évolutions des consommateurs et des concurrents, améliorer l'offre de valeur et les stratégies marketing, satisfaire l'ensemble des parties prenantes, en particulier les employés, les actionnaires, les fournisseurs et les distributeurs. L'objet de cet ouvrage est de présenter de manière illustrée les concepts et les méthodes qui permettent d'y parvenir efficacement.

2. Les champs d'application du marketing

Pour pouvoir faire du marketing, il est nécessaire de bien comprendre ce qu'il traite et qui intervient dans sa conception et sa mise en œuvre.

2.1. Qu'est-ce que le marketing ?

Le marketing consiste à identifier les besoins humains et sociaux, puis à y répondre. Une des définitions les plus courtes consiste à énoncer qu'il « répond aux besoins de manière rentable ». Quand Google a identifié que les gens souhaitaient accéder à l'information en ligne de manière plus efficace, le site a créé un moteur de recherche puissant qui organise et établit des priorités parmi les sites référencés. Quand Ikea a remarqué que les gens souhaitaient des meubles de qualité à bas prix, l'entreprise a imaginé des meubles à monter facilement, dont les pièces sont disposées à plat dans des cartons. Ces deux entreprises ont alors fait preuve d'un grand sens marketing et sont parvenues à transformer un besoin en opportunité rentable.

L'association américaine de marketing propose la définition suivante³ :

Le **marketing** recouvre l'activité, l'ensemble des institutions et les processus visant à créer, communiquer, délivrer et échanger les offres qui ont de la valeur pour les clients, les consommateurs, les partenaires et la société au sens large.

Gérer ces processus d'échange demande beaucoup de travail et de talent. Le marketing management intervient dès qu'une des parties s'interroge sur la manière d'obtenir les réponses qu'elle souhaite des autres parties.

Le **marketing management** est l'art et la science de choisir ses marchés cibles, puis d'attirer, de conserver et de développer une clientèle en créant, en fournissant et en communiquant une valeur supérieure à ses clients.

Il existe en réalité trois sortes de définitions du marketing⁴ : les définitions opérationnelles centrées sur la fonction de l'organisation ; celles qui adoptent une orientation managériale autour du marketing management (comme ci-dessus) ; et celles qui sont centrées sur la notion d'échange et mettent l'accent sur le rôle du marketing dans la société. Notre définition sociétale est la suivante :

Le marketing est le processus sociétal par lequel les individus et les groupes obtiennent ce dont ils ont besoin et ce qu'ils désirent ; ce processus consiste à créer, offrir et échanger avec autrui des produits et des services de valeur.

Dans sa dimension managériale, le marketing a souvent été assimilé à « l'art de vendre ». C'est pourquoi, les gens sont souvent surpris d'apprendre que l'aspect le plus important du marketing n'est pas la vente. Comme l'explique Peter Drucker, « le but du marketing consiste suffisamment à connaître et comprendre le client pour que le produit ou le service lui convienne parfaitement et se vende de lui-même. Dans l'idéal, le client souhaite acheter le produit parce qu'il a été conçu afin de répondre à ses attentes »⁵. Quand Nintendo a conçu la Wii, quand Apple a lancé l'iPad, quand Toyota a développé la Prius, ces innovations ont généré immédiatement de très nombreuses commandes car c'était « le bon produit », conçu grâce à une analyse précise des consommateurs, des concurrents et des facteurs externes qui influencent les coûts et la demande.

2.2. Sur quoi porte le marketing ?

On peut faire le marketing de dix catégories d'entités.

a) Les biens

Les biens rassemblent des activités aussi diverses que les produits alimentaires, les vêtements, les meubles, les shampooings, les produits cosmétiques et les parfums, les voitures (voir cas 1.1 sur la voiture électrique Renault), les ordinateurs, les téléphones, les consoles de jeux et autres biens caractéristiques de l'économie contemporaine.

b) Les services

Une proportion croissante de l'activité économique porte sur les services. En France, ils représentent plus de 75 % du PIB et 70 % des emplois. Les services intègrent des activités aussi diverses que les transports, la banque, l'hôtellerie, la coiffure, les clubs de sport, ainsi que de nombreuses professions libérales : experts-comptables, avocats, médecins, consultants, etc. La plupart des offres comprennent à la fois des biens et des services. Dans un restaurant, par exemple, un client consomme à la fois des biens alimentaires et des services.

c) Les événements

On fait également le marketing de grands événements comme le Mondial de football, les Jeux Olympiques, les foires et les salons professionnels, et les représentations artistiques. Produire de tels événements et les gérer dans les moindres détails pour qu'ils attirent des spectateurs et se déroulent bien constitue un métier à part entière.

d) Les expériences

En « orchestrant » divers biens et services, on peut créer, mettre en scène et commercialiser des expériences. La visite du parc Disneyland Paris est une expérience : on s'y promène dans un bateau de pirates, on peut simuler un voyage dans une navette spatiale Star Wars ou saluer Mary Poppins. Un concert de musique classique, un spectacle sportif, une sortie

1.1

Cas d'entreprise

La voiture électrique Renault, une nouvelle offre associant bien et services

Carlos Ghosn, président de Renault, expliquait en 2008 : « Toutes les pièces du puzzle sont aujourd'hui réunies pour faire du véhicule électrique un véhicule de masse à brève échéance : autonomie de la batterie, optimisation de la consommation énergétique, performance et plaisir de conduire ». Renault affichait alors son ambition d'être le premier constructeur généraliste à proposer des véhicules zéro émission accessibles au plus grand nombre. Depuis lors, l'entreprise maintient cette stratégie, même si les usages sont lents à évoluer.

Ce pari osé s'ancre dans l'évolution des usages de la population européenne puisque, aujourd'hui, 80 % des déplacements quotidiens concernent des trajets de moins de 60 km, ce qui fait de la voiture électrique le véhicule idéal pour la majorité des trajets. Il est également en phase avec les enjeux publics actuels : silencieux, il constitue une solution respectueuse de l'environnement puisqu'il ne rejette pas de CO₂, n'émet ni particules, ni NOx (composé d'azote et d'oxygène produit principalement par la combustion des combustibles fossiles).

L'alliance Renault-Nissan a investi près de quatre milliards d'euros pour développer une gamme de quatre véhicules Z.E. (zéro émission) :

- ◆ Zoe, une voiture urbaine compacte, vendue à partir de 21 900 € et un abonnement mensuel de 49 € pour la location de la batterie, ou louée avec batterie à partir de 169 €/mois.
- ◆ Kangoo Express Z.E., un utilitaire dédié aux professionnels, vendu à partir de 20 850 € avec un abonnement mensuel de 73 € pour la location de la batterie.
- ◆ Twizy, un nouveau type de véhicule urbain recevant deux occupants, vendu à partir de 7 240 € et un abonnement mensuel de 50 € pour la batterie.
- ◆ Fluence Z.E., une berline familiale, lancée initialement en Europe, mais qui sera désormais dédiée aux pays émergents et notamment à la Chine à partir de 2016.

Cette gamme offre plusieurs avantages : un prix d'achat identique à celui d'une voiture équivalente diesel, des coûts d'usage inférieurs de 20 % à ceux d'une voiture thermique parce que l'électricité coûte moins cher que l'essence, des coûts de maintenance réduits de moitié puisque le moteur électrique exige moins d'interventions, et des performances analogues à celles d'un véhicule essence ou diesel. Le rechargement d'un véhicule peut se faire à la maison en 4



Source illustration : © Renault/Publicis Conseil.

à 8 heures ou sur des bornes spécialement installées (durée réduite à 30 minutes). Mais au-delà d'une nouvelle gamme de véhicules, c'est un véritable modèle économique que Renault a essayé de développer : le client achète la voiture, mais loue les batteries pour environ 80 € par mois avec une autonomie de 160 km. Renault structure l'activité autour de la location de batteries à usage automobile, système qui permet d'échanger ces dernières en cas de problème et de ne pas se préoccuper de leur valeur à la revente.

Renault doit néanmoins surmonter plusieurs obstacles pour gagner son pari et développer ses parts de marché qui sont encore marginales (0,5 % du marché automobile français). Le constructeur doit notamment continuer ses négociations avec les pouvoirs publics ou les distributeurs sur le déploiement d'infrastructures de recharge rapide, sans lesquelles, *dixit* Carlos Ghosn, « le marché ne décollera pas ». Renault doit également soutenir les négociations au niveau européen pour la mise en place d'un système de standardisation des batteries et des formes de prises afin que l'accès aux bornes de recharge soit facilité. Malgré son positionnement de leader (51 % du marché français du véhicule électrique), la marque doit continuer à se distinguer face aux différentes offres concurrentes : la Nissan Leaf vendue à partir de 18 090 € ; la Smart électrique proposée en location (265 € par mois) ; la Bollore Blue Car proposée à 12 000 € ; ou encore la récente BMW i3, offre plus haute gamme, proposée à 35 490 €.

Sources : www.renault.com ; *L'Usine nouvelle*, 3 février 2011 ; www.lefigaro.fr, 15 septembre 2014 ; www.lesechos.fr, 17 novembre 2014.

au cinéma ou la visite d'un Nike Town relèvent aussi de cette catégorie⁶. Cette notion d'expérience est fondamentale pour comprendre le marketing d'aujourd'hui, dans lequel le consommateur vit avec la marque un moment particulier dont le contexte et l'ambiance ont autant d'importance que les caractéristiques objectives du produit qu'il achète⁷.

e) Les personnes

Les artistes, les musiciens, les P-DG de renom recourent au marketing, souvent réalisé par leurs agents ou par des agences de communication.

f) Les endroits

Les villes, les régions, les pays entrent en concurrence pour attirer touristes, usines, sièges sociaux d'entreprises et nouveaux résidents. Les spécialistes de cette forme de marketing sont très divers : experts économiques en développement, agents immobiliers, banques, associations locales, agences de publicité et de relations publiques.

g) Les propriétés

Elles concernent les biens immobiliers (bâtis ou non) et mobiliers (actions et obligations). Les propriétés sont achetées et vendues, parfois louées : elles nécessitent donc un effort de marketing. Les agents immobiliers agissent ainsi pour le compte de propriétaires ou de clients.

h) Les organisations

Les entreprises, les musées, les associations font du marketing pour améliorer leur image auprès du public, attirer une forte audience et obtenir des dons substantiels. De nombreuses universités et grandes écoles ont un directeur marketing en charge de gérer leur image et de renforcer leur attrait auprès des étudiants à travers des actions telles que des campagnes de publicité, des relations presse ou une forte présence sur les médias sociaux.

i) L'information

Elle correspond à ce que les livres, les écoles et les universités proposent aux lecteurs, aux parents et aux étudiants.

THOMSON REUTERS. Les entreprises prennent leurs décisions en utilisant les informations fournies par des organisations comme Thomson Reuters, qui doit développer une activité marketing afin de générer les informations les plus pertinentes pour ses clients et les valoriser à leurs yeux. « Nous associons une excellente expertise sectorielle avec une technologie innovante afin de fournir l'information clé qui sera utile aux décideurs dans les domaines de la finance, du droit, de la fiscalité, de la santé, de la science, des médias, dans l'objectif d'être jugés incontournables par les organisations les plus reconnues de ces secteurs. »⁸

j) Les idées

Toute offre s'articule autour d'une idée de base. Charles Revson, de Revlon, disait : « À l'usine, nous fabriquons des cosmétiques ; en magasin, nous vendons de l'espoir. » Les biens et services ne sont que des supports pour véhiculer une idée ou un avantage.

Lorsque l'idée est l'objet même de la politique marketing et qu'elle est favorable au bien-être de la société, on parle de *marketing social*. Celui-ci peut être réalisé par les pouvoirs publics ou les organisations à but non lucratif. Il porte sur des causes très diverses : inciter

à trier ses déchets, utiliser des préservatifs, dissuader de boire de l'alcool avant de conduire, lutter contre l'obésité (voir cas 1.2).

Le marketing social s'appuie fortement sur la publicité, mais exige une démarche marketing plus complète. Il est essentiel de bien définir sa cible et son objectif : pour les campagnes contre les violences conjugales, doit-on s'adresser aux femmes battues pour qu'elles en parlent et/ou quittent le domicile conjugal, ou aux amis et voisins pour qu'ils leur viennent en aide, voire signalent les cas ? Quel type de message adopter : pour dissuader de conduire vite ou en téléphonant, faut-il faire appel à l'émotion et à la peur ou, au contraire, privilégier des messages peu culpabilisants⁹ ? Dans tous les cas, il est essentiel d'adopter une vision de long terme car les comportements sont ancrés dans les habitudes et se modifient lentement.

1.2

Cas d'entreprise

Lutter contre l'obésité : quel rôle peut jouer le marketing

Les fabricants agroalimentaires et l'efficacité de leur marketing sont régulièrement accusés de favoriser l'obésité, devenue un véritable problème de société. En France, on considère que 40 % de la population est cliniquement en surpoids. Le pourcentage de personnes obèses a doublé en dix ans, pour atteindre 15 % des habitants de l'Hexagone. La situation est encore plus préoccupante chez les enfants où le taux atteint 18 %. Quant aux adolescents, leur comportement alimentaire est déterminant car 50 à 70 % des adolescents obèses le resteront toute leur vie. Ce fléau a en outre une forte dimension sociale : l'obésité et le surpoids affectent davantage les milieux modestes.

Les autorités publiques imposent que figure dans chaque publicité alimentaire un message sanitaire rappelant les conditions d'une bonne alimentation, du type « Mangez cinq fruits et légumes par jour », « Évitez de grignoter entre les repas dans la journée » ou « Pratiquez une activité physique ». Pour quelle efficacité ? Le bilan réalisé par BVA a montré que 71 % des consommateurs se souviennent avoir lu ou vu les messages sanitaires et 43 % soulignent qu'ils les poussent à réfléchir à ce qu'ils mangent. Pourtant, 82 % n'ont pas changé leur alimentation.

Face à ce fléau, les géants de l'agroalimentaire comme Danone ou PepsiCo ont réagi en reformulant leurs recettes avec moins de gras, de sucre et de sel. Ces mesures ont malheureusement un effet limité. Parmi les autres pistes à explorer, il faut garder en tête que la quantité d'aliments consommés a une influence déterminante sur le surpoids. Comme le souligne Pierre Chandon, à la question « Qu'est-ce qui est plus important pour perdre du poids ? », 78 % des personnes interrogées répondent « faire attention à ce

que l'on mange » et seulement 22 % « faire attention à la quantité de ce que l'on mange ». En réalité, davantage que ce que l'on mange, c'est la quantité qui est déterminante pour l'obésité et ses complications (diabète, maladies cardiovasculaires, cancer). Il faut donc travailler sur la taille des portions unitaires dans les packagings. La quantité actuelle de boisson dans les menus enfant des fast-foods est plus importante que ne l'était la quantité normale pour un adulte dans les années 1970 !

On pourrait aller encore plus loin et mettre le marketing au service de la lutte contre l'obésité. Certaines recherches proposent par exemple de mieux comprendre la perception du risque nutritionnel et de voir comment elle influence les comportements alimentaires.

Pour construire des messages adéquats favorisant la lutte contre l'obésité, il est essentiel de les adapter à la cible car les ressorts d'une communication efficace varient selon l'âge :

- ◆ Pour endiguer l'obésité infantile, il faut tenir compte des leviers spécifiques de la communication publicitaire à destination des enfants : ne pas chercher à transmettre de l'information, notamment nutritionnelle, car elle a peu d'impact à cet âge, mais au contraire s'appuyer sur la trame narrative du message qui va projeter l'enfant dans un univers imaginaire, sur les éléments d'humour, de musique et de mise en scène qui vont générer son adhésion, et sur l'importance de l'identification avec des pairs mis en scène dans la publicité.
- ◆ Pour influencer les adolescents, le ressort « social » associé à la capacité à se faire des amis a beaucoup plus d'impact que des arguments autour de la santé. En effet, les adolescents valorisent fortement