



## Section 6

### L'ÉVALUATION DU PLAN D'ACTION

Évaluer un marketing-mix, c'est se demander si – et dans quelle mesure – il permettra d'atteindre les objectifs généraux qui ont été fixés à la stratégie de marketing. Cette évaluation peut et doit se faire, d'une part, d'une manière *qualitative*, d'autre part, d'une manière *quantitative* (ou chiffrée).

#### 1/ L'ÉVALUATION QUALITATIVE

Il n'est pas possible de formuler des directives universelles quant au *contenu idéal* d'une stratégie de marketing : tout dépend des produits, des marchés, des forces et faiblesses de l'entreprise, de la politique de ses concurrents, des circonstances économiques générales, etc. Cependant, à défaut de recettes ou de directives précises quant au contenu d'une stratégie de marketing, il existe quelques principes généraux si fondamentaux qu'aucune stratégie de marketing ne mérite d'être envisagée sérieusement si elle ne les respecte pas.

C'est pourquoi, avant de se livrer à une évaluation chiffrée des résultats probables d'un marketing-mix, le responsable doit se demander si ce marketing-mix respecte les quatre « règles d'or » suivantes.

#### LES QUATRE RÈGLES D'OR DU MARKETING-MIX

- Adaptation
- Cohérence
- Supériorité
- Sécurité

#### a) Le principe d'adaptation

La première règle d'or d'un marketing-mix pourrait être formulée ainsi : il doit être adapté à la fois au marché qu'il vise et à l'entreprise qui va l'appliquer.

La nécessité d'une adaptation au marché, à la position des concurrents et aux comportements et motivations des clients ne mérite pas d'être développée ici une fois de plus, car elle résulte de l'esprit même du marketing, tel qu'il a été défini et illustré tout au long de ce livre. En revanche, il n'est peut-être pas superflu d'insister sur la nécessité d'une adaptation étroite du marketing-mix à la firme. Il n'existe pas, en effet, de stratégie qui soit bonne « en soi », c'est-à-dire indépendamment de l'entreprise qui se propose de l'appliquer, de ses moyens, de son savoir-faire, de sa culture. Un mix qui serait bon pour une entreprise peut fort bien être catastrophique pour un de ses concurrents.

#### Exemple

👉 Dans les années 80, Pepsi Cola menait une politique concurrentielle extrêmement agressive contre Coca-Cola. Au cœur de cette politique, Pepsi avait choisi de communiquer les tests comparatifs entre son produit et celui du concurrent. Ces tests montraient, en effet, qu'une majorité de consommateurs américains préférerait, en test

aveugle, Pepsi à Coca-Cola (le premier ayant une plus forte teneur en sucre que le second). Pepsi-Cola utilisait cet argument lors d'opérations de promotion en grande distribution, faisant goûter en aveugle les deux produits aux acheteurs de Coca. Des campagnes publicitaires utilisaient ces tests pour montrer la supériorité du produit Pepsi.

Coca-Cola a réagi à cette campagne en lançant une vaste opération sous le label « New Coke ». L'entreprise ne se contentait pas de lancer une nouvelle formule de son produit : elle *substituait* la nouvelle formule à l'ancienne pour retrouver une supériorité de produit. Cette politique, qui est courante en marketing et qui prend la forme de nouvelles formules améliorées, s'est révélée catastrophique pour Coca. Coca-Cola est une institution qui a un cœur de consommateurs fidèles extrêmement dévoués. Beaucoup d'entre eux se sont sentis trahis par cette décision qui les privait du Coca authentique.

L'erreur principale de l'entreprise n'était pas de faire évoluer le produit (le Coca a un goût légèrement différent selon qu'il vient d'une fontaine ou d'une bouteille, d'un pays ou d'un autre), mais de communiquer sur cette évolution de la composition et d'avoir retiré du marché la formule traditionnelle au profit de la nouvelle. Ce qui était possible pour la plupart des entreprises ne l'était pas pour Coca-Cola qui est une icône de la culture américaine. Coca-Cola dû finalement réintroduire sur le marché la formule traditionnelle sous le nom « Classic Coke ».

## b) Le principe de cohérence

Le principe de cohérence exige que chacune des composantes du marketing-mix soit cohérente avec toutes les autres et avec le positionnement qui les sous-tend. Cette règle de simple bon sens paraît si évidente qu'on peut se demander s'il est même utile de l'énoncer. Pourtant, en pratique, elle est souvent peu appliquée.

Il arrive tout d'abord fréquemment que les efforts consentis en faveur de chacune des composantes du mix soient *déséquilibrés*.

### Exemple

☛ Une société étrangère de boissons a lancé il y a quelques années un apéritif nouveau. Son plan de manœuvre prévoyait, comme élément moteur de la stratégie, une campagne publicitaire massive qui fut effectivement réalisée. Mais, préalablement au lancement de cette campagne, des moyens insuffisants avaient été mis en œuvre pour assurer la distribution du produit dans les points de vente, de telle sorte que l'impact de la campagne fut presque complètement perdu.

Une autre forme d'incohérence, plus grave encore, se présente lorsque certaines composantes du mix non seulement ne se complètent pas mais se contrarient.

### Exemple

☛ Un producteur de vins, qui occupait une part importante du marché des vins courants, a décidé de lancer une gamme de vins de qualité supérieure. Le positionnement qu'il a choisi est intermédiaire entre les « vins ordinaires » et les « grands crus » : c'est celui du « vin pour les petites occasions » (dimanche, invitations, etc.). Dans le cadre de ce positionnement, la politique de produit est axée sur des VDQS (vins de qualité supérieure), et le prix est fixé à un niveau intermédiaire entre les vins courants et les grands crus. Mais deux éléments importants du marketing-mix viennent *contredire* le positionnement choisi : d'une part, pour des raisons d'économie de production, le nouveau produit est conditionné dans des bouteilles à fermeture par capsules métalliques, d'autre part, il est vendu sous la marque de la société, marque qui, dans l'esprit du public, est fortement associée à du vin ordinaire. Il y a donc, dans ce cas, incohérence entre les éléments du mix.



### c) Le principe de supériorité

Le troisième principe fondamental d'une stratégie de marketing est celui de la « supériorité partielle », selon lequel une stratégie n'est acceptable que si, *sur un aspect au moins*, elle assure un avantage relatif aux produits de l'entreprise par rapport à leurs concurrents. Si l'entreprise ne propose aucun avantage relatif par rapport aux concurrents, il y a peu de chance que cette stratégie soit très performante.

Cette supériorité pourra concerner le produit lui-même (présentation, performances, garanties, etc.), ou son prix (plus bas que les concurrents), ou sa publicité (budget supérieur à celui des concurrents, thèmes plus efficaces), ou sa distribution (meilleure présence ou meilleure présentation aux points de vente, distributeurs de plus haut standing, incitations plus fortes pour les intermédiaires, notamment par un taux de marque plus élevé, etc.), qualité de l'équipe de vendeurs, etc. Parfois encore, la supériorité conférée par une stratégie ne résultera pas d'une composante particulière du marketing-mix, mais de liens privilégiés avec un segment particulier de clientèle ou de prescripteurs.

#### Exemple

📀 Readers'Digest, lorsqu'il a lancé une collection de disques ou de livres, n'offrait pas des produits meilleurs ou moins chers que ses concurrents et ne faisait pas plus de publicité qu'eux, mais bénéficiait de l'avantage considérable d'une clientèle fidèle, connue individuellement, facilement accessible : celle de ses abonnés.

Le respect du principe de supériorité est particulièrement important pour les petites et moyennes entreprises qui sont en concurrence avec des grandes entreprises. Disposant de moyens plus limités, et se trouvant par conséquent en situation d'infériorité du point de vue des coûts de production, des circuits de distribution ou de la pression publicitaire, elles ne peuvent lutter contre leurs concurrents que si, sur un autre aspect de leur politique, elles parviennent à se créer une supériorité.

Même pour les grandes sociétés, le principe de supériorité est toujours important notamment dans les cas où elles décident de lancer un produit nouveau qui va se trouver en concurrence avec des produits déjà implantés sur le marché.

Ainsi, les gens de marketing devraient toujours, au moment d'adopter une stratégie, se demander : « quelle sera ma supériorité sur les concurrents, qu'est-ce que j'offre de plus, quels sont mes atouts, sur quoi puis-je compter pour que mes produits se vendent ? » Il n'est pas nécessaire, bien entendu, que la supériorité d'une stratégie soit universelle, c'est-à-dire qu'elle concerne tous les clients. Elle peut ne jouer que par rapport à un segment particulier du marché. C'est ainsi que de petites entreprises industrielles peuvent se contenter, pour conserver une place sur le marché, d'offrir une supériorité partielle : celle de la proximité avec leurs clients, d'une plus grande adaptation à certains besoins, de la bonne implantation dans un réseau de distribution, etc. Mais il est fondamental que, pour un segment essentiel du marché, une stratégie de marketing possède au moins une supériorité sur celles de ses concurrents.

#### d) Le principe de sécurité ou de niveau de risque acceptable

Il reste enfin un quatrième principe que devrait respecter toute stratégie de marketing : le principe de sécurité, selon lequel la stratégie adoptée doit donner des résultats acceptables, sinon brillants, même si certaines des hypothèses sur lesquelles elle se fonde ne se vérifient pas complètement. Il ne s'agit pas d'éliminer tout risque, ce qui est impossible, mais de les évaluer et de définir un niveau de risque acceptable.

Une stratégie qui donnerait d'excellents résultats si toutes les hypothèses optimistes qu'elle implique (réactions probables des consommateurs, des distributeurs, des concurrents, etc.) se réalisent, mais qui conduirait à une catastrophe si elles ne se réalisent pas toutes, doit être rejetée. En d'autres termes, toute stratégie de marketing doit comporter une certaine marge de sécurité.

##### Exemple

Beaucoup de start-ups qui se sont lancés avec l'essor d'Internet à la fin des années 90, ont fait reposer leur *business plan* sur une série d'hypothèses qui devaient être toutes satisfaites pour assurer leur succès, voire leur survie.

Des modèles économiques comme celui du groupement d'achat reposent ainsi sur la satisfaction de nombreuses conditions. Le groupement d'achat consiste à proposer à des internautes de s'inscrire en ligne pour acheter un produit et d'attendre que suffisamment de demandeurs se manifestent pour commander ensuite le produit à prix de gros et faire bénéficier les acheteurs de ces tarifs avantageux.

Pour qu'un tel modèle fonctionne, il est indispensable d'avoir beaucoup de demandeurs par produits (faute de quoi il n'y a pas d'effet de volume), de proposer beaucoup de produits (faute de quoi on a un petit volume d'activités), d'obtenir des conditions d'achat très favorables (faute de quoi, il n'y a pas d'avantage de prix) et d'avoir un volume d'affaires très important pour ne prélever que des marges réduites (faute de quoi le prix final n'est pas attractif ou l'entreprise ferme faute de rentabilité).

Dans les faits, chacune de ces conditions s'est révélée problématique :

- ces sites n'ont pas eu suffisamment de demandeurs, créant beaucoup de frustrations car de nombreux produits ne purent jamais être commandés ;
- pour les produits qui rassemblaient le plus de demandeurs, les volumes ne permettaient pas de négocier des tarifs plus avantageux que ceux qu'obtenait, par exemple, la grande distribution ;
- la marge prélevée devant rester réduite ne put jamais couvrir plus d'une fraction des dépenses ;
- les dépenses de marketing devaient atteindre des niveaux considérables pour attirer suffisamment de demandeurs, faute de quoi le cercle vertueux ne pouvait jamais être amorcé.

Au total, l'idée brillante fondée sur le choix de la désintermédiation et de l'effet de réseau d'Internet (faire s'agréger des gens qui ont les mêmes besoins mais ne se connaissent pas, pour acheter au meilleur prix directement chez le fabricant) était fondée, dans la pratique, sur une série de conditions qui devaient être toutes satisfaites pour permettre la réussite du plan marketing.

Pour s'assurer du respect du principe de sécurité, le meilleur moyen est de procéder, après l'évaluation qualitative du marketing-mix, à son évaluation quantitative (ou chiffrée), et d'essayer de prévoir les résultats de cette stratégie au cas où certaines des hypothèses sur lesquelles elle se fonde ne seraient pas vérifiées. C'est ce qu'on appelle l'*analyse de sensibilité* de la stratégie ou encore le *scénario catastrophe*.