

100 FICHES

pour comprendre
le marketing

3^e édition

Ulrike Mayrhofer

Professeure des universités en sciences
de gestion et du management à l'IAE Nice,
Université Côte d'Azur



Retrouvez toute la collection

50 / 100 fiches

sur notre site

librairie.studyrama.com

Édition : Myriam Pasek
Maquette : Daphné Alain
Mise en page : Loïc Pennanéac'h

© Bréal, avril 2026.
Toute reproduction même partielle interdite.
ISBN : 978 2 7495 5848 6

Avant-propos

Les pratiques du marketing évoluent constamment, et il est nécessaire d'intégrer les enjeux liés au développement durable, à la digitalisation et à l'intelligence artificielle (IA). La maîtrise des aspects fondamentaux et l'actualisation des connaissances peuvent faciliter l'élaboration de la politique marketing, avec pour objectifs de créer de la valeur et de satisfaire et fidéliser les clients.

Cette 3^e édition propose une présentation synthétique et complète du marketing, intégrant le développement durable, la digitalisation et l'intelligence artificielle (IA). Elle offre une vision actualisée des pratiques et des outils utilisés, qui sont illustrés par de nombreux exemples. Les 100 fiches sont regroupées en dix parties : effectuer un diagnostic ; collecter des informations ; analyser les comportements de consommation ; comprendre la stratégie d'entreprise ; définir la stratégie marketing ; développer la politique de produit et de marque ; déterminer la politique de prix ; choisir la politique de distribution ; élaborer la politique de communication ; envisager une politique marketing spécifique.

Ce livre est destiné aux étudiants en BTS, BUT, licence et master (formation initiale et continue) et aux étudiants préparant un concours avec une épreuve marketing. Il intéressera aussi les professionnels souhaitant actualiser leurs connaissances en marketing.

Sommaire

INTRODUCTION

1.	Les fondements du marketing	10
2.	L'évolution du marketing	13
3.	Le plan marketing	15

PARTIE I Effectuer un diagnostic

4.	L'analyse SWOT	20
5.	Le diagnostic interne	23
6.	Le diagnostic externe	26
7.	La définition du marché	28
8.	La taille du marché	31
9.	La structure du marché	33
10.	La part de marché	36
11.	L'analyse du marché	39
12.	L'analyse PESTEL	41

PARTIE II Collecter des informations

13.	Le système d'information marketing	46
14.	Les sources d'information	48
15.	Les études qualitatives	51
16.	Les entretiens individuels	53
17.	Les entretiens de groupe	56
18.	Les études quantitatives	59
19.	Le déroulement de l'enquête	61
20.	L'élaboration du questionnaire	64
21.	L'administration du questionnaire	67

PARTIE III Analyser les comportements de consommation

22. Le comportement d'achat	70
23. Les facteurs culturels	73
24. Les facteurs sociaux	75
25. Les facteurs personnels	77
26. Les facteurs psychologiques	79
27. Le processus d'achat	81

PARTIE IV Comprendre la stratégie d'entreprise

28. Le plan stratégique	86
29. Le portefeuille d'activités	88
30. La matrice BCG 1	90
31. La matrice BCG 2	93
32. La matrice McKinsey	95
33. La matrice ADL	97
34. La matrice d'Ansoff	99
35. Les stratégies de croissance	101
36. Les formes de croissance	104
37. Le développement international	106
38. Les stratégies concurrentielles	109
39. La chaîne de valeur	111
40. Les forces concurrentielles	114
41. Ressources, compétences et capacités	117
42. L'innovation	119

PARTIE V Définir la stratégie marketing

43. La démarche de segmentation	122
44. La segmentation géographique	125
45. La segmentation sociodémographique	127
46. La segmentation psychographique	129
47. La segmentation comportementale	131
48. Le ciblage	133
49. Le positionnement	135
50. Les sources de volume	137

PARTIE VI Développer la politique de produit et de marque

51.	Les caractéristiques du produit	140
52.	Le cycle de vie du produit	143
53.	La gamme de produits	145
54.	Le développement de produits	147
55.	La nature des marques	150
56.	Le capital-marque	152
57.	L'image de marque	155
58.	La typologie des marques	157
59.	La marque de distributeur	159
60.	La gestion des marques	161

PARTIE VII Déterminer la politique de prix

61.	La fixation des prix	164
62.	Le calcul des coûts	167
63.	Le coût de revient	170
64.	L'estimation de la demande	173
65.	L'analyse de la concurrence	176
66.	Les variations de prix	179
67.	Le <i>yield management</i>	181

PARTIE VIII Choisir la politique de distribution

68.	La stratégie de distribution	186
69.	Le circuit de distribution	189
70.	Le canal de distribution	191
71.	Le commerce intégré	193
72.	Le commerce associé	196
73.	Le commerce en ligne	199
74.	La distribution omnicanale	201
75.	La vente	203
76.	La négociation	205
77.	Le <i>merchandising</i>	207

PARTIE IX Élaborer la politique de communication

78. Les formes de communication	212
79. Le processus de communication	214
80. La campagne de communication	216
81. Les objectifs de communication	219
82. La conception du message	221
83. La communication média	223
84. La campagne publicitaire	226
85. La communication digitale	229
86. Les médias sociaux	231
87. Le bouche-à-oreille	233
88. La communication hors-média	235

PARTIE X Envisager une politique marketing spécifique

89. Le marketing <i>business to business</i>	238
90. Le marketing digital	240
91. Le marketing sur mobile	242
92. Le marketing expérientiel	244
93. Le marketing international	246
94. Le marketing relationnel	249
95. Le marketing des services	251
96. Le marketing responsable	253
97. Le marketing de crise	255

CONCLUSION

98. Marketing et structures organisationnelles	258
99. L'organisation du département marketing	261
100. Le contrôle des activités marketing	264

Bibliographie	267
----------------------------	-----

INTRODUCTION



Le terme marketing vient du mot anglais *market* qui signifie « marché ». La pratique du marketing se caractérise par une forte orientation vers le marché, et plus particulièrement vers le client. Elle s'est développée aux États-Unis avant de se répandre en Europe et dans d'autres zones géographiques. Cette fiche présente (1) les définitions du marketing et (2) la démarche marketing qui est généralement utilisée par les entreprises (Baynast, Lendrevie et Lévy, 2021 ; Kotler, Keller, Chernev, Hemonnet-Goujot, Pez et Manceau, 2025).

1 Définition du marketing

Il existe plusieurs définitions du marketing, et nous avons choisi de retenir deux définitions de référence.

A. Le marketing comme processus d'échange

Le marketing peut être défini comme « 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 » (Kotler, Keller, Chernev, Hemonnet-Goujot, Pez et Manceau, 2025, p. 20).

Cette définition met l'accent sur le rôle du marketing dans la société et son objectif de répondre aux besoins et désirs exprimés par les clients. L'entreprise peut identifier et influencer les désirs des clients dans le but de les satisfaire. La satisfaction désigne le jugement porté par les clients lorsqu'ils comparent la performance perçue des produits lors de leur consommation avec les attentes exprimées avant leur achat.

B. Le marketing comme processus de création de valeur

Le marketing peut aussi être défini comme « la stratégie d'adaptation des organisations à des marchés concurrentiels, pour influencer en leur faveur le comportement des publics dont elles dépendent, par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents » (Baynast, Lendrevie et Lévy, 2021, p. 5).

Cette définition du marketing met en avant la nécessité de considérer les marchés concurrentiels dans l'objectif d'influencer les comportements et de créer de la valeur pour les clients. L'entreprise est amenée à analyser l'évolution de l'offre et de la demande pour comprendre les attentes des différentes parties prenantes.

C. Les concepts de besoin et de désir

Les besoins préexistent et désignent les éléments que les individus estiment comme étant nécessaires dans leur vie, par exemple la nourriture, les vêtements, la mobilité, l'éducation et le divertissement.

Les désirs correspondent à des besoins qui portent sur des objets spécifiques. Ils sont déterminés par les modes de vie et des éléments culturels et sociaux. Si l'entreprise parvient à comprendre les désirs des clients potentiels, elle a la possibilité de les influencer et de proposer des produits et services adaptés pour les satisfaire.

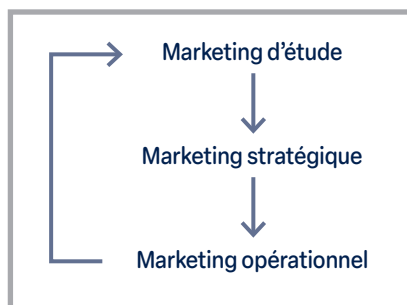
Exemple : les individus ont besoin de se vêtir, mais l'entreprise peut leur suggérer de suivre les tendances de la mode et de renouveler régulièrement leur garde-robe, tout en adoptant un comportement responsable. C'est dans cette perspective que la marque espagnole Zara (groupe Inditex) s'engage dans l'économie circulaire et le développement durable pour réinventer le *business model* de la « *fast-moving fashion* ».

Source : Mayrhofer et Roederer (2023).

2 La démarche marketing

Lorsque l'entreprise souhaite utiliser la démarche marketing, elle est généralement amenée à s'intéresser au marketing d'étude, au marketing stratégique et au marketing opérationnel.

La démarche marketing



A. Le marketing d'étude

Le marketing d'étude porte sur l'analyse de l'entreprise, de son marché (offre et demande) et de son environnement (général) ainsi que sur la mesure de l'efficacité de la politique marketing mise en place.

B. Le marketing stratégique

Le marketing stratégique concerne les décisions qui doivent être prises avant la fabrication et la commercialisation des produits : la définition des objectifs, la segmentation

du marché, le ciblage, le développement et le positionnement des produits, l'élaboration de la stratégie de marque et les relations avec les producteurs et les distributeurs.

C. Le marketing opérationnel

Le marketing opérationnel intervient après la fabrication des produits et permet d'opérationnaliser les choix stratégiques effectués. Également dénommé « les 4 P » (*Product* = produit ; *Price* = prix ; *Place* = mise en place, distribution ; *Promotion* = promotion, communication), le marketing mix se compose de quatre éléments : la politique de produit, la politique de prix, la politique de distribution et la politique de communication. Dans ce cadre, l'entreprise est amenée à présenter les actions marketing qui sont envisagées pour atteindre les objectifs fixés auprès du marché cible sélectionné.

Le marketing est un domaine du management qui est orienté vers l'échange de produits et de services, la création de valeur et la satisfaction des clients. La démarche marketing comprend le marketing d'étude, le marketing stratégique et le marketing opérationnel (marketing mix).

Depuis sa naissance aux États-Unis et son développement à l'échelle internationale, la conception du marketing a considérablement évolué. Après avoir rappelé (1) la naissance du marketing, nous allons expliquer (2) les différentes conceptions du marketing. En effet, les entreprises se sont progressivement orientées vers une conception plus intégrée du marketing (Baynast, Lendrevie et Lévy, 2021 ; Kotler, Keller, Chernev, Hemmonnet-Goujot, Pez et Manceau, 2025).

1 La naissance du marketing

Historiquement, les entreprises ont d'abord adopté une culture production avant de développer une culture vente, puis une culture marketing.

A. La culture production

La plupart des entreprises anciennes, nées au XIX^e siècle, étaient principalement orientées vers la production. Leur objectif était de fabriquer un grand volume de produits afin de minimiser les coûts. La production de masse a conduit les entreprises à considérer la gestion commerciale comme secondaire. Les actions qui relèvent aujourd'hui du marketing étaient réparties entre le département production (par exemple la création, la gestion et la vente des produits) et le département financier (par exemple le calcul des coûts, la prévision et l'administration des ventes). La rentabilité des entreprises dépendait principalement des volumes de production.

B. La culture vente

Suite à la grande crise économique de 1929, les entreprises ont pris conscience que leur niveau d'activité ne dépendait pas uniquement de l'offre proposée, mais aussi de la demande exprimée par les clients. La vente devenait progressivement leur principale préoccupation et les entreprises s'efforçaient de vendre les produits fabriqués. Cette évolution importante a été accompagnée par l'émergence de nouvelles formes de distribution (par exemple les grands magasins et les magasins populaires) et de communication (par exemple la publicité) ainsi que la mise au point de techniques d'enquête et de sondage d'opinion. De nombreuses entreprises ont choisi de mettre en place un service commercial chargé de la gestion des équipes de vendeurs, de la publicité et de la promotion des ventes. La rentabilité des entreprises était essentiellement liée aux volumes des ventes.

C. La culture marketing

Depuis les grands bouleversements démographiques et économiques (croissance de la population, augmentation des revenus, élargissement des marchés, etc.), les entreprises choisissent d'accorder un plus fort intérêt aux attentes de leurs clientèles. Elles s'efforcent de mieux cerner et d'influencer leurs besoins et leurs désirs avant de fabriquer les produits qui peuvent être vendus. L'objectif principal est de satisfaire les besoins et les désirs exprimés par les consommateurs. Dans cette perspective, la rentabilité des entreprises est étroitement liée à la création de valeur et à la satisfaction des clients.

2 La conception du marketing

La conception actuelle du marketing présente des différences notables avec les conceptions traditionnelles et modernes du marketing.

A. La conception traditionnelle du marketing

Dans sa conception traditionnelle, le marketing est secondaire par rapport aux autres fonctions de l'entreprise. Il couvre principalement la vente, la distribution physique et la publicité. Son champ d'application se limite aux produits de grande consommation (par exemple les produits alimentaires et les produits cosmétiques).

B. La conception moderne du marketing

Dans sa conception moderne, le marketing occupe une place prépondérante : la clientèle est considérée comme l'actif principal de l'entreprise. Le marketing s'étend de la conception du produit jusqu'au service après-vente (SAV). Son champ d'application s'élargit à d'autres types de produits (par exemple les biens industriels) et aux services (par exemple le tourisme et les télécommunications).

C. La conception actuelle du marketing

Dans le contexte actuel, qui est marqué par l'interdépendance des marchés, le développement durable, la digitalisation et l'intelligence artificielle (IA), il est nécessaire d'adopter une approche plus intégrée du marketing. L'entreprise doit construire et gérer des relations avec une multitude d'acteurs qui peuvent être internes (équipe dirigeante, département marketing, autres départements de l'entreprise, siège, filiales, etc.) et externes (clients, distributeurs, fournisseurs, institutions publiques, etc.) ; elle doit aussi veiller à la cohérence des actions marketing engagées. Cette démarche nécessite un pilotage de la performance qui est orientée vers le retour sur investissement, mais qui intègre aussi les dimensions éthiques, sociales et environnementales (voir fiche 96).

Le marketing a connu des évolutions importantes. Dans un contexte en forte mutation, il est nécessaire de privilégier une approche intégrée du marketing qui prend en compte les relations avec les parties prenantes internes et externes ainsi que les dimensions éthiques, sociales et environnementales.

Le plan marketing est un document interne qui énonce, pour une période déterminée (souvent annuelle), les principales actions marketing qui sont prévues pour un produit, une gamme de produits, une marque ou un domaine d'activité. Décliné à partir du plan stratégique de l'entreprise (voir fiche 28), il comporte trois parties principales : (1) le diagnostic, (2) la stratégie marketing et (3) le marketing mix. Ces trois parties sont précédées d'une introduction annonçant la problématique du plan marketing et suivies d'une conclusion avec un calendrier des actions envisagées et un budget prévisionnel (Hertrich et Mayrhofer, 2017 ; Mayrhofer, 2021a).

1 Le diagnostic

Le diagnostic comprend un diagnostic interne et un diagnostic externe. Il est souvent désigné sous le terme « analyse SWOT » (*Strengths & Weaknesses* et *Opportunities & Threats*) (voir fiche 4).

A. Le diagnostic interne

Le diagnostic interne a pour objet de déterminer les principales forces et faiblesses de l'entreprise (voir fiche 5).

B. Le diagnostic externe

Le diagnostic externe vise à recenser les principales opportunités et menaces de l'environnement (voir fiche 6).

2 La stratégie marketing

La stratégie marketing définit les objectifs, la segmentation du marché, le ciblage, le positionnement, les sources de volume et les éléments moteurs du marketing mix.

A. Les objectifs

Les objectifs fixés peuvent être de nature quantitative (par exemple l'accroissement des ventes et l'augmentation des parts de marché) et qualitative (par exemple la construction d'une image de marque et la satisfaction des clients).

Les objectifs de la marque Swarovski

La marque autrichienne Swarovski, qui commercialise des bijoux, des montres, des accessoires de mode et des objets de décoration, a pour ambition de devenir un acteur majeur sur le marché mondial de la joaillerie. Dans le cadre de l'élaboration du plan marketing, elle a fixé deux objectifs principaux : atteindre un taux de croissance annuelle supérieur de 2 à 3 % au taux de croissance annuelle du marché de la joaillerie et renforcer son image de marque pour devenir la marque préférée des consommateurs qui suivent les tendances de la mode.

Source : Mayrhofer (2024).

B. La segmentation du marché

La segmentation du marché précise les critères de segmentation qui sont choisis par l'entreprise (voir fiche 43).

C. Le ciblage

Le ciblage consiste à sélectionner les segments vers lesquels l'entreprise souhaite orienter ses actions marketing (voir fiche 48). Il peut être utile de définir un cœur de cible qui désigne les clients et les prospects les plus importants.

Ciblage et cœur de cible de la marque Swarovski

La marque Swarovski cible une clientèle citadine qui privilégie la créativité, la mode et la qualité, et qui cherche à renouveler régulièrement les achats de bijoux, de montres, d'accessoires de mode et d'objets de décoration. Son cœur de cible est constitué par les femmes, qui représentent les clients les plus importants de la marque.

Source : Mayrhofer (2024).

D. Le positionnement

Le positionnement doit mettre en valeur les avantages distinctifs du produit afin de lui donner une place déterminée dans l'esprit des clients ciblés (voir fiche 49).

E. Les sources de volume

Les sources de volume désignent les produits auxquels le produit considéré est susceptible de se substituer (voir fiche 50).

F. Les éléments moteurs du marketing mix

Les éléments moteurs sont les éléments du marketing mix bénéficiant des actions prioritaires, qui sont programmées. On sélectionne généralement deux éléments.

3 Le marketing mix

Le marketing mix concerne les politiques de produit, de prix, de distribution et de communication.

Le marketing mix du plan marketing

Marketing mix	Objectifs	Actions	Justifications
Politique de produit			
Politique de prix			
Politique de distribution			
Politique de communication			

A. La politique de produit

L'entreprise doit déterminer les objectifs au niveau de la politique de produit, les caractéristiques de la gamme et des produits associés, et justifier les actions envisagées (voir partie VI).

B. La politique de prix

Dans la politique de prix, il est nécessaire de préciser les objectifs en termes de prix, la politique tarifaire et les promotions, de même que les justifications (voir partie VII).

C. La politique de distribution

L'entreprise doit choisir les objectifs au niveau de la politique de distribution, les circuits et canaux de distribution, les actions destinées aux enseignes de distribution, et justifier les actions envisagées (voir partie VIII).

D. La politique de communication

Dans la politique de communication, il convient de déterminer les objectifs en termes de communication, les moyens de communication et le contenu des messages, de même que les justifications (voir partie IX).

Le plan marketing constitue un document interne qui est essentiel pour la mise en place de la politique marketing. Il est fondamental de veiller à la cohérence entre le diagnostic, la stratégie marketing et le marketing mix.

PARTIE I

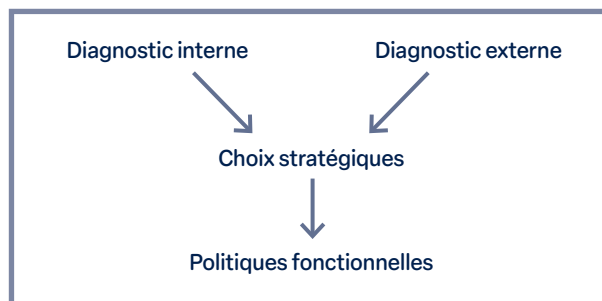
Effectuer un diagnostic

L'analyse SWOT a pour objectif d'évaluer les forces et faiblesses de l'entreprise ainsi que les opportunités et menaces de son environnement. Elle se compose d'un diagnostic interne et d'un diagnostic externe. L'acronyme SWOT fait référence à ce double diagnostic : *Strengths & Weaknesses* (forces et faiblesses) pour le diagnostic interne, et *Opportunities & Threats* (opportunités et menaces) pour le diagnostic externe. Nous allons présenter (1) l'origine de l'analyse SWOT avant d'expliquer (2) le double diagnostic (Baynast, Lendrevie et Lévy, 2021 ; Kotler, Keller, Chernev, Hemonnet-Goujot, Pez et Manceau, 2025).

1 L'origine de l'analyse SWOT

L'analyse SWOT trouve son origine dans le modèle LCAG, conceptualisé par Learned, Christensen, Andrews et Guth (1965), quatre professeurs de la Harvard Business School. Selon le modèle LCAG, l'entreprise doit d'abord élaborer un double diagnostic, l'un interne et l'autre externe, c'est-à-dire confronter ses forces et faiblesses aux opportunités et menaces de son environnement. Elle doit ensuite s'appuyer sur ces deux diagnostics pour effectuer les choix stratégiques, par exemple le choix des domaines d'activité stratégiques (DAS, voir fiche 29) et des formes de croissance (voir fiche 36). À partir des décisions stratégiques prises, l'entreprise peut ensuite décliner les différentes politiques fonctionnelles : recherche et développement, production, marketing, finance, ressources humaines, etc.

Le modèle LCAG



2 Le double diagnostic

L'analyse SWOT prend la forme d'un double diagnostic, l'un interne et l'autre externe. Le diagnostic interne porte sur les forces et faiblesses de l'entreprise et le diagnostic externe concerne les opportunités et menaces de l'environnement. Elle doit s'appuyer sur des éléments chiffrés récents reflétant les dernières évolutions de l'entreprise et de son environnement.

A. Les forces

Les forces désignent les points forts de l'entreprise, de ses marques et de ses produits, qui lui permettent de réussir la mise en place de la politique marketing envisagée.

La valeur de la marque, une force pour certaines entreprises

La valeur de la marque peut représenter une force importante pour l'entreprise. Selon le classement des marques publié par Interbrand en 2025, la marque Apple se situe au premier rang (avec une valeur estimée à 470,9 milliards de dollars US), suivie de Microsoft (dont la valeur est de 388,5 milliards de dollars US) et d'Amazon (dont la valeur est de 319,9 milliards de dollars US).

Source : <https://www.interbrand.com>

B. Les faiblesses

Les faiblesses concernent les points faibles de l'entreprise, de ses marques et de ses produits, qui peuvent freiner la réalisation de la politique marketing envisagée.

La taille, une faiblesse pour de nombreuses start-up et PME

La taille de l'entreprise constitue souvent une faiblesse pour les start-up et les PME (petites et moyennes entreprises), car les ressources disponibles pour mener des actions marketing, notamment les ressources commerciales, financières, humaines, productives et technologiques, sont limitées. Les entreprises concernées doivent prendre en compte cette faiblesse lorsqu'elles sont amenées à élaborer leur politique marketing.

C. Les opportunités

Les opportunités correspondent à des tendances favorables dans l'environnement qui peuvent faciliter la mise en place de la politique marketing et dont l'entreprise pourrait tirer profit.

Le snacking, un marché en croissance

La croissance de certains segments de marché peut constituer une opportunité pour les entreprises qui sont présentes sur ces marchés ou qui envisagent d'y entrer. Par exemple, le marché du snacking est en expansion en France. Il s'agit de la consommation rapide et nomade de produits alimentaires qui remplace les repas « à table », par exemple les sandwiches, les salades et les pizzas. Environ 60 % des consommateurs français fréquentent un lieu de snacking au moins une fois par semaine. Cette tendance explique la multiplication des acteurs dans ce domaine, notamment des enseignes de la grande distribution dont la part de marché ne cesse d'augmenter.

Source : <https://www.snacking.fr>

D. Les menaces

Les menaces désignent les tendances défavorables dans l'environnement qui peuvent freiner la réalisation de la politique marketing et auxquelles l'entreprise peut s'efforcer d'apporter des réponses appropriées à travers sa politique marketing.

Les marques de distributeurs, une menace pour les marques nationales

Dans de nombreux domaines, les marques de distributeurs (MDD) constituent une menace pour les marques nationales. En effet, ces marques occupent une place importante, par exemple dans le domaine agroalimentaire, et les marques nationales doivent trouver des réponses appropriées pour maintenir leurs parts de marché.

L'analyse SWOT trouve son origine dans le modèle LCAG (Learned, Christensen, Andrews, Guth). Elle porte sur les forces et les faiblesses de l'entreprise (diagnostic interne) ainsi que sur les opportunités et les menaces de l'environnement (diagnostic externe).

Le diagnostic interne concerne les principales forces et faiblesses de l'entreprise, de ses marques et de ses produits. Il intègre de nombreux éléments internes, notamment (1) les ressources, (2) les performances, (3) la notoriété et l'image ainsi que (4) la politique marketing de l'entreprise (Baynast, Lendrevie et Lévy, 2021 ; Kotler, Keller, Chernev, Hemonnet-Goujot, Pez et Manceau, 2025).

Le diagnostic interne est souvent présenté sous forme d'un tableau récapitulatif qui résume les principaux éléments identifiés. Ces informations peuvent être regroupées par catégories d'éléments ou selon le niveau d'activité, par exemple en distinguant les forces et les faiblesses de l'entreprise, de la marque étudiée et de la catégorie de produits concernée.

Le diagnostic interne

Forces	Faiblesses
Ressources	
Performances	
Notoriété et image	
Politique marketing	

1 Les ressources

L'entreprise doit analyser les ressources qu'elle peut mobiliser pour mettre en place la politique marketing envisagée pour le produit (ou la marque) considéré. Ces ressources peuvent être de nature commerciale, financière, humaine, organisationnelle, productive et technologique. Il est nécessaire de déterminer celles qui peuvent faciliter la mise en œuvre de la politique marketing (par exemple une avance technologique, une équipe commerciale expérimentée) et celles qui pourraient constituer un frein (par exemple un manque de ressources financières, des coûts de production élevés).

2 Les performances

Les performances de l'entreprise peuvent être mesurées à l'aide de critères quantitatifs et qualitatifs.

A. Les critères quantitatifs

Les mesures quantitatives qui sont souvent utilisées concernent l'évolution des ventes (en volume et en valeur), la part de marché (en volume et en valeur, voir fiche 10), le taux

de pénétration (voir fiche 9), les caractéristiques des clients, la rentabilité et le degré de présence des produits dans les circuits de distribution.

B. Les critères qualitatifs

Les indicateurs qualitatifs portent notamment sur l'image de l'entreprise et des marques commercialisées, la satisfaction de la clientèle et les relations entretenues avec les réseaux de distribution.

3 La notoriété et l'image

La notoriété et l'image de l'entreprise et des marques commercialisées peuvent être appréciées par des clients actuels ou potentiels et des publics qui influencent les ventes des produits, notamment les influenceurs et les distributeurs (voir fiche 7). La notoriété peut être mesurée par le pourcentage de personnes qui, dans un public donné, connaissent la marque et la catégorie de produits à laquelle elle appartient. Trois formes de notoriété peuvent être distinguées : la notoriété spontanée, la notoriété *top of mind* et la notoriété assistée.

A. La notoriété spontanée

La notoriété spontanée est mesurée par le pourcentage de personnes qui citent spontanément une marque (sans aucune aide) lorsqu'on mentionne une catégorie de produits.

Exemple : la notoriété spontanée mesure le pourcentage de personnes qui citent la marque Persil en réponse à la question : « Quelles sont les marques de lessives que vous connaissez ? »

B. La notoriété *top of mind*

La notoriété *top of mind* (ou notoriété spontanée de premier rang) peut être déterminée par le pourcentage de personnes qui citent spontanément une marque en première réponse.

Exemple : la notoriété *top of mind* correspond au pourcentage de personnes qui citent la marque Persil en première réponse à la question : « Quelles sont les marques de lessives que vous connaissez ? »

C. La notoriété assistée

La notoriété assistée peut être appréciée par le nombre de personnes qui reconnaissent une marque à partir d'une liste proposée de noms de marque.

Exemple : la notoriété assistée détermine le pourcentage de personnes qui reconnaissent la marque Persil à partir d'une liste proposée de marques de lessives.

4 La politique marketing

Il est aussi nécessaire d'analyser la politique marketing mise en place par l'entreprise pour le produit (ou la marque) considéré. Une attention particulière doit être accordée aux dimensions stratégiques (objectifs, segmentation, ciblage et positionnement) et opérationnelles (marketing mix : politiques de produit, de prix, de distribution et de communication) de la politique marketing.

À l'aide du diagnostic interne, le responsable marketing peut évaluer les principales forces et faiblesses de l'entreprise, de ses marques et de ses produits. Il est nécessaire d'adopter une vision objective pour évaluer les informations collectées.

Le diagnostic externe concerne les opportunités et les menaces qui peuvent être identifiées dans l'environnement de l'entreprise. Il comporte généralement deux volets : (1) l'analyse de l'environnement général et (2) l'analyse du marché concerné (Baynast, Lendrevie et Lévy, 2021 ; Kotler, Keller, Chernev, Hemonnet-Goujot, Pez et Manceau, 2025). Le diagnostic externe est souvent présenté sous forme d'un tableau récapitulatif qui résume les principaux éléments identifiés. Les éléments peuvent être regroupés par catégories d'éléments, par exemple en différenciant l'environnement général et le marché de l'entreprise. Il est aussi possible de regrouper les informations selon le niveau d'analyse, par exemple en distinguant l'environnement général, le secteur d'activité et la catégorie de produits concernée.

Le diagnostic externe

Opportunités	Menaces
Environnement général	
Politique	
Économique	
Socioculturel	
Technologique	
Écologique	
Légal	
Marché de l'entreprise	
Taille et structure du marché	
Caractéristiques des clients	
Concurrence	
Distributeurs	

1 L'environnement général

L'analyse de l'environnement général concerne le macro-environnement. Elle peut prendre la forme d'une analyse PESTEL (voir fiche 12). Cet acronyme désigne six dimensions de l'environnement général : (1) les facteurs politiques, (2) les facteurs économiques, (3) les facteurs socioculturels, (4) les facteurs technologiques, (5) les

facteurs écologiques et (6) les facteurs légaux. Le responsable marketing doit choisir les facteurs pertinents par rapport à la situation marketing analysée.

2 Le marché concerné

Le marché concerné désigne les éléments qui se réfèrent au marché de l'entreprise. Il est d'abord nécessaire de déterminer le marché que l'entreprise souhaite étudier. Selon les situations examinées, elle peut faire le choix de définir le marché de manière étroite ou de manière plus large (voir fiche 7). Ensuite, le responsable marketing doit analyser le marché concerné, notamment la taille (voir fiche 8) et la structure du marché (voir fiche 9), les caractéristiques des clients, la concurrence et les distributeurs.

Le diagnostic externe permet au responsable marketing d'évaluer les principales opportunités et menaces qui existent dans l'environnement de l'entreprise. Il est nécessaire d'identifier les informations pertinentes et récentes par rapport à la situation marketing étudiée.