



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
Sciences de Gestion

Département des Sciences Commerciales

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences
Commerciales

Option : Management Marketing

THEME : Elaboration d'un plan
marketing pour un cabinet d'études en
architecture

Cas du cabinet «RAFA »

Réalisé par :

M^{elle} HADJ ARAB Mebrouka

Dirigé par :

M^r. BATACHE Abderrahmane

Soutenu devant le jury composé de :

Présidente : Dr DAHLAB Ania, M.C.B, UMMTO.

Rapporteur : M. BATACHE Abderrahmane, M.A.A, UMMTO.

Examineur : M. MOUZAOUI Zaki, M.A.A, UMMTO.

Promotion : 2020/2021

Remerciements

Avant toute chose, je remercie le "BON DIEU" de m'avoir donné le courage et la persévérance d'accomplir ce modeste travail.

La finalisation de ce mémoire, a été possible grâce à la présence à mes côtés de très nombreuses personnes que je souhaite remercier ici pour toute l'aide qu'ils m'ont apportée.

Je tiens, tout d'abord, à remercier mon encadreur, Mr BATACHE Abderrahmane, pour son rôle dans la réussite et l'aboutissement de ce travail.

Toute ma gratitude à tous les enseignants qui ont accepté d'examiner et d'évaluer ce travail.

Un grand remerciement à l'architecte RAHAL Faiza, responsable du cabinet d'architecture et d'urbanisme « RAFA », de m'avoir accueillie, et de m'avoir fourni toutes les informations indispensables pour l'élaboration de ce travail.

Une mention spéciale à mes amis/es qui n'ont cessé de m'encourager. Sans oublier mes camarades, qui m'ont aidée, et à qui, je souhaite le meilleur.

Enfin, les mots les plus simples étant les plus forts, j'adresse toute mon affection à mes parents et à toute ma famille.

On dit toujours que les gens sont de passage. Je ne suis pas d'accord. Les gens ne disparaissent jamais vraiment. Ils restent là, près de nous, en nous. Ils restent là au travers de nos souvenirs, ils restent là dans nos mémoires, dans nos cœurs. Ils représentent nos cicatrices, nos larmes et nos cris de douleur. Les gens restent, ils laissent une place indélébile dans nos vies, rien ne peut changer ça, rien du tout.

Repose en paix P'tit frère Laly

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre I : Introduction au marketing	2
Introduction	6
Section 1 : Historique et évolution du marketing	6
Section 2 : Généralités sur le marketing	10
Section 3 : Domaines d'application et marchés visés par le marketing	18
Section 4 : La démarche marketing	23
Conclusion	25
Chapitre II : Le marketing des services	26
Introduction	27
Section 1 : introduction au marketing de services	27
Section 2 : La notion de service	30
Section 3 : Système de servuction	37
Section 4 : Le mix-marketing des services	39
Conclusion	42
Chapitre III : Elaboration d'un plan marketing	43
Introduction	44
Section 1 : Le plan marketing	44
Section 2 : Le plan marketing stratégique	49
Section 3 : Le plan marketing opérationnel	53
Section 4 : élaboration et mise en œuvre d'un plan marketing	58
Conclusion	67
Chapitre IV : Cas du BET d'architecture et d'urbanisme « RAFA»	68
Introduction	69
Section 1 : Maitrise d'œuvre et architecture	69
Section 2 : Les caractéristiques marketing d'un cabinet d'architecture	70
Section 3 : Le plan marketing du BET « RAFA »	78
Conclusion	88
Conclusion générale	89
Bibliographie	89
Annexes	89

Introduction générale

Les statistiques varient sur le pourcentage exact d'entreprises qui mettent la clé sous la porte au cours de leurs cinq premières années d'existence. L'INSEE (Institut National de la Statistique et de l'Etude Economique), estime que ce chiffre dépasserait les 50 % dans certains pays, comme la France¹.

Fermer son entreprise est une grosse tragédie dont les causes varient d'un cas à un autre. Alors que certaines faillites sont causées par des événements extérieurs à l'entreprise ; un contexte économique particulière, une mauvaise conjoncture pour le domaine spécifique d'activité ou encore une crise sociale comme la crise sanitaire de la Covid-19...etc. D'autres sont le résultat d'une ou plusieurs causes internes comme la mauvaise organisation de l'entreprise ou encore des erreurs de gestion.

En effet, l'une des plus grandes erreurs que font la plupart des petits entrepreneurs est de croire qu'il suffirait d'être de très bons techniciens dans leur domaine pour être en mesure de créer leur propre entreprise et la faire prospérer. Or, exceller techniquement dans une activité ne veut pas forcément dire être compétent pour gérer une entreprise dans ce secteur. La différence entre un bon technicien et un bon gestionnaire est cruciale. Elle est souvent à l'origine de l'échec des petites sociétés. Il est donc primordial de prendre la résolution de devenir un bon gestionnaire, en plus d'être un bon technicien. Et être un bon gestionnaire requiert la réalisation de différents plans efficaces et performants, le plan marketing est l'un de ces plans dont la réalisation revêt une grande importance.

Les architectes font partie de ces entrepreneurs qui maîtrisent un savoir technique et artistique et qui sont, généralement, loin de la gestion. Ayant fait une formation en architecture, l'élaboration d'un plan marketing pour un cabinet d'études en architecture me captive particulièrement sur le plan personnel et professionnel.

Pour une bonne gestion de l'entreprise ; dans le but de la faire prospérer ; comprendre la différence entre stratégie et tactique est impératif, c'est indispensable pour réussir son marketing. La stratégie, c'est le tableau d'ensemble, la planification à opérer avant même de penser tactique. Rien de bon ne peut être fait si stratégie et tactique ne sont pas rattachées. Pourtant, c'est ainsi que la plupart des chefs d'entreprise « construisent » leur marketing. Or,

¹ Institut National de la Statistique et de l'Etude Economique, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2846566>

pour réussir, il vous faut à la fois une stratégie et une tactique, et la stratégie doit précéder la tactique. C'est là qu'entre en scène le plan marketing.

La création d'un plan marketing est un processus complexe et laborieux dans lequel la plupart des petites entreprises ne se lancent pas, ignorant qu'un bon plan peut largement augmenter les chances de leur réussite.

Le plan marketing d'une entreprise est une stratégie issue d'une réflexion sur les objectifs et les actions à mettre en place pour les atteindre. Il permet d'y voir plus clair dans ses actions, de les justifier comme de les harmoniser. Il s'avère crucial pour l'entreprise qui veut anticiper les mutations économiques, sociales ou technologiques, mais aussi, en minimiser les risques potentiels et saisir des opportunités au meilleur moment.

Le développement d'une entreprise répond à des objectifs et des stratégies à court, moyen et long termes. Selon ces objectifs, il y a différents types de plans marketing. Nathalie VAN LAETHEM parle de deux principaux dans son livre « le plan marketing ».

Le premier est le plan « marketing stratégique² » ; Il comprend la synthèse des informations cruciales à prendre en compte, un diagnostic exhaustif de situation, la vision de l'entreprise et de son environnement à moyen terme ou parfois à long terme et les orientations retenues, notamment sur le positionnement, les objectifs et les stratégies.

Le second est le plan « marketing opérationnel³ » ; Dans celui-ci, il sera question de décliner au niveau des lignes de produits, des marques ou des services les objectifs opérationnels, les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre et les indicateurs de résultats à contrôler.

La problématique principale que constitue le fil conducteur de ce travail est : l'essai d'élaborer un plan marketing pour un cabinet d'études en architecture.

² VAN LAETHEM, N; BODY, L. « Le Plan marketing ». 2^{ème} édition. Paris : Dunod, 2004, p. 12.

³ Idem, p. 57.

Pour cela, il est d'abord nécessaire de déterminer les caractéristiques du marketing du/des service/s que ce dernier propose. C'est pour cette raison que deux sous-questions sont tirées de cette problématique :

- Quelles sont les caractéristiques du marketing d'un bureau d'études en architecture ?
- Comment élaborer un plan marketing pour un cabinet en architecture ?

Pour répondre à cette problématique, cette étude s'est basée sur une série d'entretiens individuels, semi-directifs et non-directifs, avec le responsable du cabinet d'architecture « RAFA ». Elle a été complétée par une recherche documentaire sur le thème de la recherche.

Ce travail répond à un double objectif : Le premier est de mettre la lumière sur le secteur du bâtiment et les entreprises y exerçant, c'est un secteur très peu exploré notamment dans le domaine du marketing. Le deuxième consiste à appréhender le cabinet d'architecture en tant que « petite entreprise » qui nécessite, à côté d'un bon savoir et savoir-faire en architecture, des connaissances en gestion d'entreprise, en management et en marketing.

Ce travail est constitué de quatre chapitres. Trois d'entre eux présentent des concepts théoriques liés au marketing, aux services et au plan marketing et le dernier chapitre, pratique, portera sur le cas du cabinet d'architecture « RAFA ». Dans ce chapitre, il est question d'abord, de déterminer les caractéristiques marketing du bureau d'architecture et du service architectural, et ensuite il s'agira d'une tentative de mettre en œuvre un plan marketing pour ce cabinet.

Chapitre I :
Introduction au
marketing

Introduction

Le marketing n'a pas toujours été indispensable au succès de l'entreprise. Même si les différents écrits ne s'accordent pas sur le lieu et la date d'apparition du mot « marketing », tous laissent penser que c'est aux États-Unis qu'il est apparu au regard de la croissance fulgurante de l'économie au début du 20^e siècle et qu'il a évolué tout au long de ce siècle, et a connu une étendue fulgurante de ce champ d'application.

Dans ce chapitre, nous allons voir qu'est-ce que le marketing, comment il a évolué et quels sont les différents secteurs, voire entités, sur lesquels il s'applique aujourd'hui.

Section 1 : Historique et évolution du marketing

Le marketing n'a pas toujours existé. Il trouve son origine dans l'évolution de l'économie, au début du siècle dernier : les mutations économiques majeures du XX^e siècle ont influé directement sur l'avènement et la transformation progressive du marketing.

1. Le marketing classique

1.1. Les mutations économiques du siècle dernier

Selon Claude DEMEURE, les mutations économiques du siècle dernier⁴, qui ont impacté le développement du marketing se résument comme suit :

Avant la première guerre mondiale, l'activité économique était dominée par la production, dans les pays développés. L'offre était souvent supérieure à la demande solvable. La vente était une activité secondaire qui permettait d'écouler des produits vers les consommateurs.

Après la crise de 1929, la surproduction due à la baisse de la demande solvable pousse les entreprises à développer la vente des produits pour écouler leur production. Il faut essayer d'acheminer les produits au plus près des consommateurs. C'est l'époque de la création des premiers magasins populaires en France (1929 : Uniprix, 1931 : Prisunic, 1932 : Monoprix). Aux États-Unis, le développement de la pratique du marketing s'accompagne d'une réflexion sur la discipline ; la première revue « Journal of marketing » naît en 1936.

⁴ DEMEURE, C. « Aide-mémoire MARKETING ». 6^eme édition. Paris : Dunod, janvier 2008, p. 03.

Après la seconde guerre mondiale, le début des trente glorieuses va faire que, la demande augmente fortement, les capitaux affluent, les capacités de production connaissent une croissance très forte, la concurrence est de plus en plus vive. La vente des produits va peu à peu supplanter la production et prendre une place prépondérante dans l'activité économique. Le développement de politiques de marques pousse les entreprises à faire davantage connaître leurs produits par la publicité et à s'organiser pour les vendre de façon plus efficace. C'est dans les années cinquante que le marketing se propage dans les économies capitalistes évoluées, en France notamment, via les filiales des sociétés américaines.

Les années soixante consacrent l'avènement de l'économie de marché, apparue dans le nord-est des États-Unis dès les années 1920, et de la pensée marketing, ce que Peter Drucker traduira quelques années plus tard, dans son ouvrage « La nouvelle pratique de la direction des entreprises » (Éditions d'Organisation, 1975) par une phrase devenue célèbre : Fabriquez ce que vous pouvez vendre, plutôt que d'essayer de vendre ce que vous pouvez fabriquer. C'est le marché, et les besoins et motivations des consommateurs (puis ensuite leurs critiques, avec la naissance du consumérisme), qui vont déterminer la production. Cette période voit la création et le développement des premiers hyper-marchés et de la grande distribution en général.

La crise du pétrole, en 1973, et ses incidences en matière d'inflation, de chômage, de diminution de la croissance, va entraîner une concurrence sévère sur les prix (apparition des produits génériques dans les grandes surfaces) et l'idée, en Allemagne, de la création d'une nouvelle forme de distribution, le hard discount. Dans les économies développées, le marketing de masse arrive à son apogée dans les années soixante-dix. Les entreprises communiquent de plus en plus sur leurs marques pour imposer leurs produits dans la grande distribution.

Vers la fin des années soixante-dix, la concurrence grandissante favorise un virage vers un marketing plus segmenté : de nombreuses entreprises cherchent à démarquer leurs produits de la concurrence en les positionnant sur des créneaux moins porteurs mais aussi moins concurrencés.

Entre les années quatre-vingt-cinq et quatre-vingt-quinze, marquent les prémices d'un marketing plus adapté au client (marketing one-to-few, puis one-to-one), grâce au rééquilibrage progressif de l'économie mondiale, la baisse généralisée de l'inflation et la lente inflexion de la courbe du chômage, qui ont permis un retour vers la qualité et le service. La saturation progressive de la distribution en France entraîne une ouverture accélérée des distributeurs vers les marchés étrangers.

Les dernières années du XX^{ème} siècle voient à la fois une quasi-mondialisation du marketing après l'écroulement de presque tous les régimes communistes et l'avènement, toujours aux États-Unis, de la « Nouvelle économie ». On assiste à une explosion de sites commerciaux issus de start-up. La majorité des grands groupes de distribution propose peu à peu des sites de vente de produits sur internet.

1.2. Les mutations économiques du début du XXI^e siècle

Les années 2000 débutent avec un certain nombre d'éléments économiques marquants⁵ :

- L'explosion de la « Nouvelle économie » : le dégonflement de la « bulle Internet » entraîne la fermeture de nombreux sites de vente de produits économiquement non rentables ;
- La suprématie du « tout numérique » : la technologie numérique s'impose en force dans de nombreux domaines (télévision, photographie, vidéo, Internet, musique...) et bouleverse de nombreux marchés et une multitude d'habitudes de la part des consommateurs ;
- L'augmentation du cours du pétrole, qui a atteint des sommets historiques ;
- L'entrée de quelques grands pays émergents dans l'économie mondiale : l'Inde, avec l'OPA réussie de Mittal Steel sur Arcelor, la Chine, dont le budget de recherche et développement se situe au troisième rang mondial derrière ceux des États-Unis et de l'Union européenne, la République populaire du Vietnam, qui vient d'intégrer l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Un rééquilibrage de l'économie mondiale est en train de s'opérer ;
- La prise de conscience des politiques de la nécessité de préserver l'environnement des effets de l'activité humaine.

2. Le marketing électronique (e-marketing)

Les théories concernant le E-marketing n'ont pas encore été unifiées, en raison d'une grande diversité dans les opinions de spécialistes. Pourtant, l'un des aspects qui a cessé d'être discuté, est le fait que le marketing électronique est apparu d'abord sous forme de différentes techniques utilisées par les entreprises distribuant leurs produits par des canaux en ligne (Internet – sur la base). Ces entreprises qui ont ouvert la route ont été appelés «e-commerçants»,

⁵ Idem, p. 04.

par opposition aux détaillants traditionnels. Au cours de leur durée de vie limitée, ces détaillants en électronique ont commencé à développer et frénétiquement ont introduit des techniques de marketing basées sur le soutien offert par l'Internet.

Les technologies en ligne mentionnées ci-dessus développées dans le contexte créé par les e-commerçants, ils sont couramment utilisés de nos jours par des organisations B2B et B2C. En d'autres termes, elles ont évolué vers ce que nous appelons aujourd'hui le E-marketing (le «e-» signifie dans les deux cas «électronique»).

Le terme est né en ajoutant le préfixe «e» à un terme déjà connu et utilisé ; à savoir ; «marketing». Le préfixe «e-» est en fait la contraction extrême du mot "électronique" et est assez omniprésente dans le langage d'aujourd'hui de beaucoup de gens: "e-marketing", "e-business", "e-mail", "e-learning", "e-commerce", ...etc.

La définition la plus simple d'E-marketing pourrait être celle proposée par Scaats Mark : « l'E-marketing est le marketing qui utilise Internet comme canal de la manifestation ».

La définition la plus générale et la plus pratique est celle formulée par les spécialistes de la société CISCO : « Le E-marketing est un terme générique utilisé pour un large éventail d'activités : la publicité, les communications à la clientèle, l'image de marque, les programmes de fidélité, ...etc. en utilisant l'Internet. Plus que le simple développement d'un site Web, le E-marketing se concentre sur les communications en ligne, le dialogue direct avec les consommateurs qui participent ainsi à la création de nouveaux produits, ainsi que sur la recherche de méthodes efficaces pour gagner la fidélité du client et de faciliter leur processus d'affaires. Le E-marketing est la somme des activités d'une entreprise fait dans le but de trouver, d'attirer, gagner et fidéliser les clients à travers Internet. »

Le E-marketing permet de favoriser la communication et les transactions sur Internet. Son champ d'application est double :

- Construction et optimisation de sites Web qui répondent aux attentes des cibles visées.
- Génération d'un trafic qualifié par l'intermédiaire des moteurs de recherche, de la publicité ou du marketing direct sur Internet.

Alors que le Marketing classique est complètement focalisé sur l'offre, le E-marketing est largement tourné vers le client, cela est dû aux formidables possibilités offertes par les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Section 2 : Généralités sur le marketing

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. Il résulte d'une conception et 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. Définitions du marketing

Sur le plan étymologique, le terme marketing provient du terme anglais : « Market » qui veut dire : marché, et la forme « ING » qui signifie : dynamique, action, donc le Marketing s'intéresse aux activités des entreprises dans les marchés.

Au fait, il existe deux sortes de définitions du marketing :

- Une approche sociétale : le marketing est le mécanisme économique et social par lequel un individu ou un groupe d'individus satisfont leur besoins et désirs au moyen de la création et de l'échange, avec autrui, de biens ou de services de valeur⁶.
- Une approche managériale, assimilée à l'art de vendre, comme l'explique PETER DRUCKER : « C'est connaître et comprendre le client à tel point que le produit se vend de lui-même⁷ ».

Selon KOTLER et DUBOIS, le marketing consisterait donc, à planifier, mettre en œuvre l'élaboration, la tarification, la distribution d'un produit, d'une idée ou d'un service en vue d'un échange mutuellement satisfaisant pour l'organisation comme pour les individus : « Le marketing management serait la science et l'art de choisir ses marchés cibles, d'attirer, de conserver et de développer une clientèle en créant, délivrant et communiquant de la valeur⁸ ».

Sur le plan académique, on peut rajouter une troisième définition⁹ : « le marketing est une série de techniques, sous tendues par un état d'esprit particulier, qui visent à satisfaire, dans

⁶ KOTLER, P. KELLER, K. MANCEAU, D. « Marketing management », 15ème édition, édition Pearson France, Paris, 2012, P. 06.

⁷ Idem.

⁸ Idem.

⁹ DAYAN, A. « Marketing savoir-faire », Paris : Economica, 1992.

les meilleures conditions, pour la clientèle et pour les distributeurs, les besoins naturels ou suscités ».

2. Concepts clés du marketing

Cette séquence représente les concepts clés du marketing¹⁰, selon KOTLER :

2.1. Le besoin

Un sentiment de manque (manger, se vêtir, s'abriter...), le besoin n'est pas créé par la société ou le marketing, il est inhérent à la nature humaine.

On peut distinguer cinq types de besoins :

- les besoins exprimés (ce que dit le client) ;
- les besoins réels (ce qu'il veut dire) ;
- les besoins latents (ce à quoi il ne pense pas) ;
- les besoins rêvés (ce dont il rêverait) ;
- les besoins profonds (ce qui le motive secrètement).

2.2. Le désir

C'est un besoin qui porte sur un objet spécifique, autrement dit, le désir est moyen privilégié pour satisfaire un besoin (Avoir besoin de manger et puis désirer un plat spécifique).

2.3. La demande

C'est le nombre d'unités d'un bien particulier que les consommateurs sont disposés à acheter durant une période de temps donnée.

2.4. Les offres et les marques

Les entreprises répondent aux besoins en élaborant une proposition de valeur, c'est-à-dire, un ensemble de bénéfices offerts aux clients pour satisfaire leurs besoins. Cette proposition intangible se concrétise sous la forme d'une offre composée de produits, de services, d'informations et/ou d'expériences.

¹⁰ KOTLER, P. KELLER, K. MANCEAU, D. OP.cit. P. 12-17.

Une marque est une offre dont la source est identifiée. Un nom de marque comme Ikea évoque certaines idées dans l'esprit des gens : la fonctionnalité, le design, la proximité, le montage fait soi-même et facile, la famille. Toutes ces associations mentales forment l'image de marque. Chaque entreprise cherche à construire pour ses marques une image forte ; c'est-à-dire ; présente à l'esprit, positive et distinctive.

2.5. Le marché

En économie, le marché est le lieu de rencontre de l'offre et la demande où un ajustement par les prix doit se réaliser. En marketing, le marché est constitué par l'ensemble des clients capables et désireux de procéder à un échange leur permettant de satisfaire un besoin, et on utilise le terme « Secteur » pour désigner l'offre.

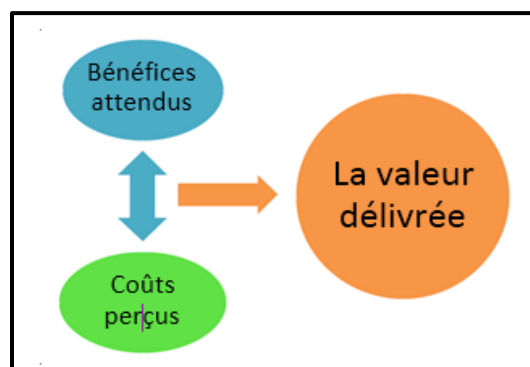
2.6. La concurrence

La concurrence englobe toutes les offres rivales, existantes ou potentielles, qu'un acheteur peut envisager d'acquérir. Il convient toujours d'analyser la concurrence, au sens large, en intégrant les produits de substitution qui appartiennent à d'autres catégories. À terme, ils représentent souvent la menace concurrentielle la plus importante.

2.7. La valeur et la satisfaction

Différentes offres se présentent à l'acheteur et celui-ci arrête son choix en fonction de la valeur qu'il leur attribue et qui reflète le rapport entre les bénéfices tangibles et intangibles qu'il en attend et les coûts. La valeur représente le rapport entre les bénéfices attendus et les coûts (tangibles et intangibles) perçus par les clients (Qualité/Prix).

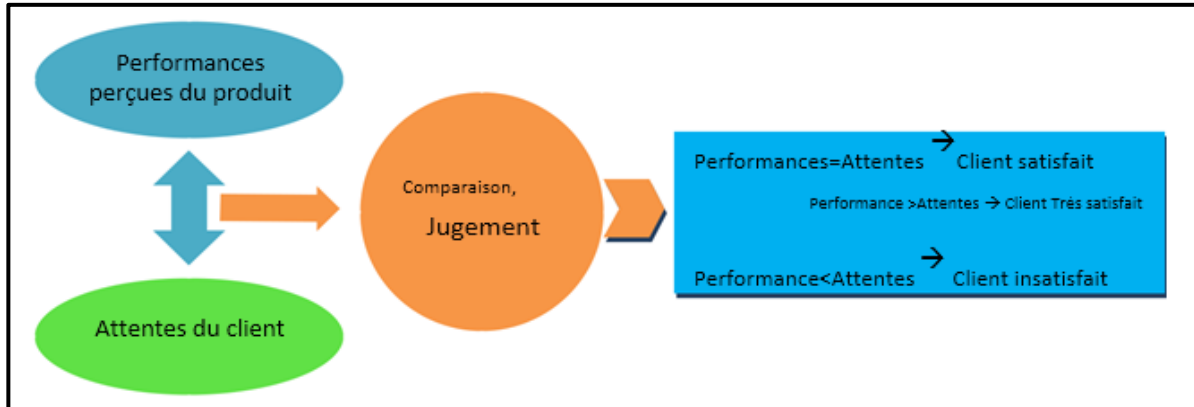
Figure 1 : Les composantes de la valeur



Source : KADI, A (dir.). « Manuel de marketing fondamental », cours de 1^{ère} année Master, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2013/2014.

La satisfaction correspond au jugement d'un individu qui compare la performance perçue d'un bien ou d'un service, lors de sa consommation, avec ses attentes préalables.

Figure 2 : processus de satisfaction



Source : KADI, A (dir.). « Manuel de marketing fondamental », cours de 1^{ère} année Master, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2013/2014.

2.8. La segmentation, le ciblage et le positionnement

Tous les gens n'aiment pas les mêmes boissons, les mêmes hôtels, les mêmes voitures et les mêmes films, il faut donc procéder à une segmentation du marché. Segmenter consiste à identifier des groupes distincts de clients qui réagiront de la même façon à l'offre de l'entreprise. Les segments peuvent être définis à partir des caractéristiques sociodémographiques (âge, revenus par exemple), psycho-graphiques (comme la personnalité), ou encore comportementales (habitudes d'achat, magasins fréquentés) de leurs membres.

L'entreprise doit ensuite choisir le ou les segments qui représentent le meilleur potentiel pour elle, c'est-à-dire, ceux qu'elle peut satisfaire de façon particulièrement efficace, ces segments-là constituent sa cible. Pour chaque cible visée, l'entreprise élabore ensuite une offre, qui sera positionnée dans l'esprit des acheteurs à partir d'un ou de plusieurs avantages essentiels.

2.9. Les circuits marketing

Pour atteindre la cible, le responsable marketing dispose de trois sortes de circuits :

- Les circuits de communication diffusent et reçoivent les messages à destination ou en provenance des acheteurs. Ils comprennent Internet, les journaux, la radio, la télévision, le courrier, les affiches, les prospectus mais aussi les expressions faciales et les codes vestimentaires du personnel de l'entreprise, ou encore l'aménagement des magasins.

- Les circuits de distribution servent à montrer, vendre et transporter le produit jusqu'à son utilisateur. Ils intègrent les distributeurs, les grossistes, les détaillants et les agents commerciaux.
- Les circuits de service aident à réaliser les transactions avec les acheteurs potentiels. Ils incluent les entrepôts, les sociétés de transport et de livraison, ainsi que les banques et les compagnies d'assurances.

2.10. Les impressions et l'engagement

Les impressions correspondent au nombre de consommateurs exposés à une communication. Elles évaluent l'audience de la campagne, permettent d'établir des comparaisons entre différentes campagnes, mais non de connaître l'impact réel sur le consommateur.

L'engagement est le niveau d'attention et d'implication du consommateur envers une communication. Il reflète une réaction beaucoup plus active qu'une simple impression et peut, potentiellement, créer beaucoup de valeur pour l'entreprise.

2.11. La chaîne d'approvisionnement

La chaîne d'approvisionnement (en anglais supply chain) englobe tout ce qui est nécessaire pour l'élaboration du produit fini, depuis les matières premières jusqu'aux pièces et composants intégrés au produit. Chaque acteur de la chaîne capte un pourcentage de la valeur totale créée par la chaîne d'approvisionnement.

2.12. L'environnement marketing

Il faut distinguer l'environnement immédiat et le macro-environnement. L'environnement immédiat comprend tous les acteurs impliqués dans la production, la distribution et la communication de l'offre : les fournisseurs, les distributeurs et les clients.

Le macro-environnement comprend six dimensions : la démographie, l'économie, les ressources naturelles, la technologie, le contexte socioculturel et les aspects politico-réglementaires. Tous ces facteurs peuvent avoir un impact majeur sur le secteur d'activité. Aussi, doit-on déceler toute tendance significative et ajuster la stratégie marketing en conséquence.

2.13. Le mix-marketing

« Ensemble des outils dont l'entreprise dispose pour atteindre ses objectifs auprès du marché-cible¹¹ ». Kotler & Dubois. Ces outils introduits en 1960 par Jérôme MC Carty, permettent d'influencer l'acheteur futur. L'expression « Mix Marketing » est l'une des plus employées en marketing. Le marketing-mix est également connu sous le nom des 4 P à cause des initiales des 4 termes désignant les éléments qui le constituent en anglais (Product, Price, Promotion, Placement).

2.13.1. La politique produit

Elle comprend notamment les choix relatifs aux caractéristiques des produits, à la politique de gamme, aux choix des marques ou labels, au design et au packaging. Elle contient des composantes telles que : Concept produit ; Caractéristiques intrinsèques ; Le design ; La marque ; Le packaging ; La politique de qualité ; La gamme ; Les services associés à l'offre...

2.13.2. La politique de prix

Elle comprend la démarche de fixation d'un prix pour un produit ou celle relative à la fixation des prix au sein d'une gamme. Ses principales composantes sont : Tarif de base ; Rabais ; Remises ; Ristourne ; PVHT (prix de vente hors taxes), PVTTC (prix de vente toutes taxes comprises), MB, TM, Tm, CM ; Conditions de vente.

2.13.3. La politique de distribution

Elle englobe le choix des canaux de distribution et les actions marketing et commerciales entreprises à destinations des distributeurs. La politique de distribution doit être cohérente avec les autres éléments du plan de marchéage. Composée essentiellement de : Canaux et circuit de distribution ; Taille et organisation de la force de vente ; Budget de référencement ; Taille du linéaire ; Merchandising ; DN, DV ; Services aux distributeurs...

2.13.4. La politique de communication

Entendue au sens large dans le cadre du marketing-mix, elle regroupe principalement les actions de publicité, de marketing direct et de promotion des ventes. Dans certains contextes, la politique de communication peut prendre un sens plus restreint et ne désigner que la politique de communication publicitaire, voire même la communication institutionnelle. Elle a comme

¹¹ KOTLER, P. KELLER, K. MANCEAU, D. OP.cit. P. 32.

principales composantes : Publicité ; Promotion des ventes ; Parrainage et événementiels ; Relations publiques ; Vente ; Marketing direct et interactif ; Stratégie média...

Tableau 1 : Actions de chaque politique du mix-marketing

Le produit	Définir les caractéristiques du produit : <ul style="list-style-type: none">• Choix du niveau de qualité recherché ;• Choix concernant la stylistique ;• Choix d'une marque ;• Conception du packaging ;• Elaboration de la gamme ;• Définition des services offerts ;• Programmation des innovations.
Le prix	Fixer le prix de vente : <ul style="list-style-type: none">• Choix d'une stratégie ;• Elaboration des conditions de paiement et de crédit.
La distribution	Choisir les canaux de distribution : <ul style="list-style-type: none">• Définition de la politique d'aide du réseau ;• Choix de logistiques ;• Décision concernant la force de vente ;• Le merchandising.
La communication (promotion)	Définir les messages et les médias : <ul style="list-style-type: none">• Conception des messages ;• Choix des médias de masse ;• Choix des autres médias.

Source : LAYE BAMBA, Seck. « Cours de marketing : marketing mix », <https://www.cours-gratuit.com/cours-marketing/cours-marketing-marketing-mix>, 08 juin 2019.

3. Le rôle du marketing dans l'entreprise

Le marketing, dans l'entreprise, permet de :

- **Décider du produit à vendre et de son prix** : C'est au responsable marketing et donc suivant sa stratégie marketing de définir le produit à vendre et le prix adéquat pour celui-ci, pas plus cher que ce que le client pourrait payer, ni trop bas pour que le client ne juge

pas le produit de mauvaise qualité, ainsi que la manière de faire pour atteindre vos objectifs de ventes. On appelle cela le : positionnement marketing.

- **Le Marketing vous aide à vous différencier de la concurrence** : Quel est votre “Plus Produit” ? Le rôle du marketing dans l’entreprise, c’est de créer ce plus produit, et de le travailler. Il s’agit d’un élément qui permettra aux clients de démarquer votre produit de celui de la concurrence, c’est un élément identifiant de votre produit. Il peut s’agir de communication, d’un logo ou d’un positionnement original de votre produit.
- **Anticiper les risques et faire évoluer le produit** : Une entreprise doit être capable de s’adapter rapidement aux changements possibles qui se produisent sur un marché donné. Pour que cela soit possible, la fonction de veille et les différentes analyses de l’environnement (PESTEL, ...etc.) de l’entreprise sont primordiales afin de mettre à jour les informations de l’entreprise, et de pouvoir mieux anticiper les changements, mieux piloter votre structure et vous projeter dans son évolution.
- **Booster les ventes** : Le rôle principal du marketing dans une entreprise est de faire vendre son produit, le faire connaître et bâtir ou maintenir l’image de la marque, et réaliser des profits. Un produit reconnaissable qui sait évoluer, doublé d’une bonne campagne de communication fera ses preuves.
- **Présenter votre activité de la meilleure manière qui soit** : Chaque activité commerciale est différente et nécessite une mission claire et une vision axée sur les différents produits ou services offerts. Le rôle du marketing, c’est d’éclaircir ce point crucial !
- **Reconnaître les lacunes dans votre entreprise** : Le marketing ; digital en particulier ; s’adapte bien aux retours clients. Il permet de mettre la main sur les lacunes que présente votre entreprise, que ce soit en terme de produit, de prix, ou de services, et de les améliorer afin de développer une meilleure relation avec votre client.

Figure 3 : Le rôle du marketing en fonction des variations de la demande

Type de demande	Exemple	Type de marketing
Négative	le consommateur évite un produit : le poulet (grippe aviaire)	marketing de conversion
Absente	le consommateur ne connaît pas le produit	marketing de stimulation
Latente	Produit qui n'existe pas encore	marketing de développement
Soutenue	La demande est régulière et suffisante, on cherche à la maintenir	marketing d'entretien.
Déclinante	Le consommateur n'éprouve plus d'intérêt vis-à-vis d'un produit, exemple le baladeur	Remarketing
Irrégulière	Pour les produits saisonniers, on pousse les consommateurs à étaler leurs achats	Synchromarketing
Excessive	Lorsque la demande est trop élevée	Démarketing
Indésirable	Lorsqu'on estime que les produits sont néfastes (drogues, cigarettes).	contre marketing

Source : KADI, A (dir.). « Manuel de marketing fondamental », cours de 1^{ère} année Master, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2013/2014.

Section 3 : Domaines d'application et marchés visés par le marketing

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

1. Domaines d'application du marketing

On peut faire le marketing de dix catégories d'entités¹² :

1.1. Les biens

Les biens rassemblent des activités aussi diverses que les produits alimentaires, les vêtements, les meubles, les shampoings, les produits cosmétiques et les parfums, les voitures, les ordinateurs, les téléphones, les consoles de jeux et autres biens caractéristiques de l'économie contemporaine.

¹² Idem. P. 06-09.

1.2. 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.

1.3. 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.

1.4. 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, ...etc.

1.5. Les personnes

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

1.6. 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.

1.7. Les propriétés

Elles concernent les biens immobiliers (bâti 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.

1.8. 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, 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.

1.9. L'information

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

Les entreprises prennent leurs décisions en utilisant les informations fournies par différentes organisations. Celles-ci doivent développer une activité marketing afin de générer les informations les plus pertinentes pour ses clients et les valoriser à leurs yeux.

1.10. 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'espoir¹³ » 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...etc.

2. Les marchés sur lesquels faire du marketing

Les marchés sur lesquels intervient le marketeur sont liés à la nature de la demande qu'ils présentent.

¹³ REVSON, C. cité par : KOTLER, P. KELLER, K. MANCEAU, D. « Marketing management », 15ème édition, édition Pearson France, Paris, 2012. P. 09.

Un marketeur est quelqu'un qui cherche à obtenir une réponse sous forme d'attention, d'achat, de don d'une autre partie appelée prospect. Il stimule la demande pour les activités de son organisation en analysant son état actuel et les moyens de la stimuler. Il peut être confronté à huit types de situations.

2.1. Les différents profils de la demande

Il y a différents profils de la demande¹⁴ :

2.1.1. Demande négative

Loin d'être attirés par le produit, les clients potentiels cherchent à éviter d'y penser. C'est, par exemple, le cas des soins dentaires ou des assurances décès. Le rôle du marketing consiste alors à étudier les sources de résistance et à tenter d'inverser la tendance.

2.1.2. Absence de demande

La clientèle est ignorante du produit ou celui-ci ne l'intéresse pas. Le marketing doit alors faire connaître le produit et démontrer les avantages qu'il procure.

2.1.3. Demande latente

De nombreux clients éprouvent un désir qui ne peut être satisfait par les produits existants.

2.1.4. Demande déclinante

Les clients achètent le produit moins souvent ou plus du tout. Le marketing analyse les raisons du déclin, détermine si la demande peut être relancée ou s'il convient d'envisager, à terme, le retrait du produit.

2.1.5. Demande irrégulière

De nombreux produits sont consommés irrégulièrement dans l'année, la saison ou même la journée. Ainsi, les glaces sont davantage achetées en été, le chocolat en hiver. Le marketing tente alors de convaincre les acheteurs d'étaler leurs achats.

2.1.6. Demande soutenue

Le marketing veille à maintenir le niveau et le rythme d'achat. Il mesure également la satisfaction des clients de manière à résister aux attaques de la concurrence.

¹⁴ KOTLER, P. KELLER, K. MANCEAU, D. Op. cit. P. 10-11.

2.1.7. Demande excessive

Certaines entreprises sont parfois confrontées à une demande excessive à laquelle elles ne peuvent répondre, comme les sociétés d'autoroutes les jours de grands départs. Les jours d'affluence, on pourra accroître les prix pratiqués, réduire le niveau de service ou tenter de dissuader les fractions de demande les moins rentables.

2.1.8. Demande indésirable

Certains produits, comme la drogue, sont jugés néfastes. On décourage alors leur consommation.

2.2. Les principaux types de marchés

On peut distinguer quatre principaux types de marchés¹⁵ :

2.2.1. Les marchés de grande consommation

Également appelés B2C (de l'anglais business-to-consumer). Les sociétés qui vendent des biens et des services à des particuliers – boissons, dentifrice, bouilloires électriques, chaussures de sport, produits bancaires, transport aérien, etc. – cherchent à construire une image de marque attractive et une offre de qualité, facilement accessible pour le public visé.

2.2.2. Les marchés business-to-business, ou B2B

Les entreprises qui vendent des biens et services à d'autres entreprises sont confrontées à des acheteurs professionnels formés, informés et habitués à comparer des offres concurrentes. Ce qu'ils achètent contribue à la fabrication ou à la vente de leurs propres produits. La publicité et le web jouent un rôle, mais la force de vente, la politique de prix et la réputation de fiabilité et de qualité de l'entreprise sont souvent plus importantes.

2.2.3. Les marchés internationaux

Les sociétés qui vendent leurs produits et services à l'échelle internationale doivent décider dans quels pays s'implanter ; avec quelle formule commerciale et juridique ; jusqu'où adapter les caractéristiques de leurs produits et services ; comment fixer les prix ; et dans quelle mesure adapter leurs communications aux cultures locales. Les décisions de marketing international doivent être prises en tenant compte des contextes réglementaires et culturels, des styles de négociation locaux et des fluctuations possibles des monnaies.

¹⁵ Idem. P. 12.

2.2.4. *Les marchés publics et à but non lucratif*

Les entreprises qui vendent leurs biens et services à des organismes à but non lucratif, doivent tarifier leur offre avec soin face à un pouvoir d'achat souvent limité. Il y a des procédures spécifiques qui doivent être respectées.

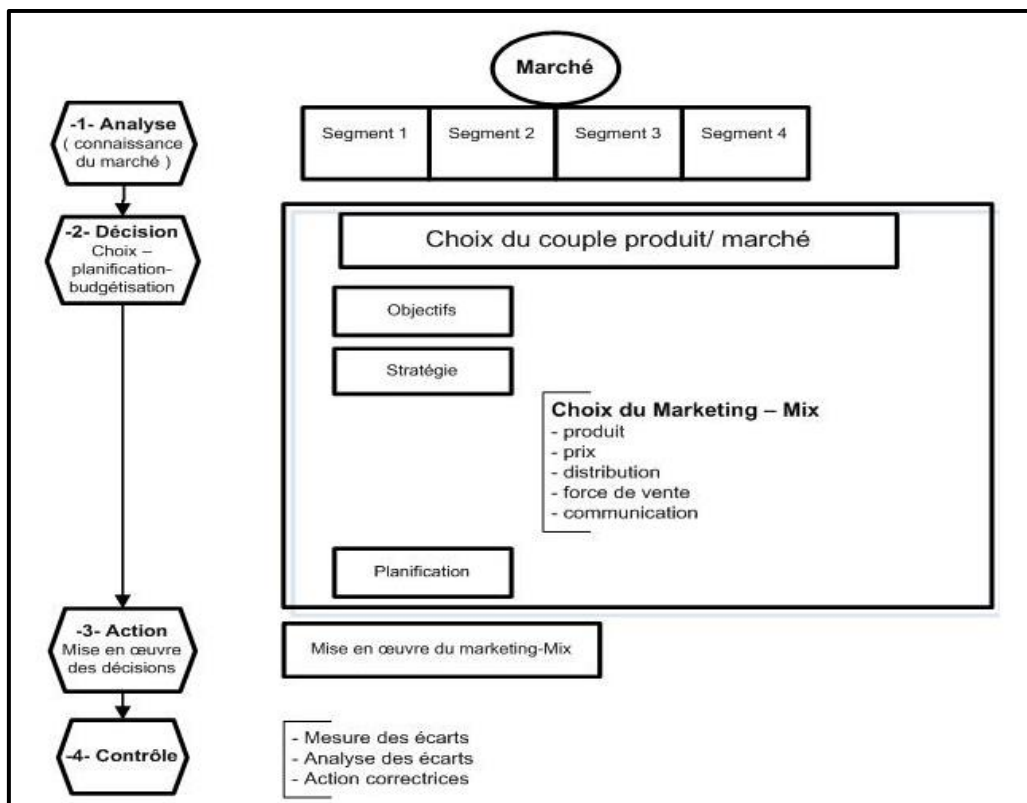
Section 4 : La démarche marketing

Le marketing est l'une des fonctions principales de l'entreprise. Pratiquer le marketing ne signifie pas nécessairement faire de la publicité. Au contraire, le marketing est avant tout un état d'esprit mais aussi une pratique qui suit une démarche précise et cohérente.

1. Présentation de la démarche marketing

La démarche marketing¹⁶ est une succession d'étapes, visant à comprendre le fonctionnement du marché de manière à le conquérir ou à le conserver.

Figure 4 : La démarche marketing



Source : KADI, A (dir.). « Manuel de marketing fondamental », cours de 1^{ère} année Master, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2013/2014.

¹⁶ Adapté de KOTLER et DUBOIS, cité par : KADI, Ali (dir.). « Manuel de marketing fondamental », cours de 1^{ère} année Master, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2013/2014. P. 21.

2. Les phases de la démarche marketing

La démarche marketing est composée de quatre phases majeures¹⁷ : Analyse, Réflexion (décision), Action et Contrôle.

2.1. Phase d'Analyse

Il s'agit pour l'entreprise d'analyser son environnement de manière générale. La phase d'analyse permet à l'entreprise d'améliorer sa connaissance du marché (sa structure, études des caractéristiques des clients et détection de leurs besoins, ..) en vue de le segmenter. Les informations recueillies seront exploitées afin d'éclairer les choix stratégiques de l'entreprise.

2.2. Phase de Réflexion et Décision

Dans cette phase, il est question pour l'entreprise de déterminer les groupes de consommateurs à satisfaire, il s'agit de cibler les segments de marché les plus intéressants, compte tenu de leurs caractéristiques et des moyens de l'entreprise. Le responsable marketing est appelé à faire des choix stratégiques concernant l'offre à proposer pour chacun ou plusieurs segments retenus, dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

2.3. Phase d'Action

Une fois les choix stratégiques effectués, il faut mettre en place un plan d'action pour leur mise en œuvre sur le terrain, à travers des politiques portées sur les variables du marketing mix (produit, prix, distribution, communication)

2.4. Phase de Contrôle

Toute démarche ou processus de décision doit être contrôlé pour vérifier la correspondance des résultats obtenus avec les objectifs fixés, et la démarche marketing n'échappe pas à cette règle. A court terme, le contrôle de la démarche marketing consiste à comparer les prévisions et les résultats réalisés par les 4 P, en vue d'identifier et d'analyser les écarts pour y apporter des actions correctrices. A long terme, l'audit marketing permet de vérifier les objectifs ainsi que les moyens déployés pour les atteindre afin d'apporter, dans le cas échéant, des modifications sur le plan stratégique.

¹⁷ KADI, A (dir.). Op.cit. P. 21.

Conclusion

En décortiquant le mot marketing, on constate qu'il se compose de « market = marché », et « ing = action », Philip Kotler le définit comme étant ; « un état d'esprit, une science et des techniques¹⁸ ». Le marketing consiste donc à identifier et mesurer les besoins et souhaits du marché, choisir les groupes et marchés cibles en fonction des caractéristiques de l'entreprise et d'offrir, à un prix acceptable, des produits et solutions adaptés aux besoins de ces marchés. Ensuite, il a pour fonction de faire connaître et assurer la distribution de ces produits et solutions afin d'atteindre les objectifs internes de l'entreprise.

Avec toute l'importance du marketing, il a néanmoins certaines limites. En effet, l'innovation n'est souvent qu'apparente et la durée de vie des produits est raccourcie. Aussi, la publicité est souvent coûteuse, ce qui se répercute sur le prix, et peut agacer le consommateur.

¹⁸ Adapté de KOTLER et DUBOIS, Op.cit. P. 14.

Chapitre II :

Le marketing des services

Introduction

Les services ne peuvent être analysés ni gérés comme des produits en raison de leurs caractéristiques. Ainsi, certains auteurs préconisent un marketing spécifique pour les services, en raison des caractéristiques inhérentes à celui-ci.

Le cabinet d'architecture est une entreprise de services, et pour cela nous allons nous intéresser dans ce chapitre, à décrire les différents concepts qui entourent la notion de service : sa raison d'être, ses caractéristiques et les particularités du système qui tend à le délivrer.

Section 1 : introduction au marketing de services

La tertiarisation croissante de l'économie dans la plupart des pays occidentaux a incité les praticiens et chercheurs en marketing à porter attention aux activités de service depuis les années 1970, et à développer un « Marketing des services ». Cette discipline a connu un large développement au cours des dernières années.

1. Définitions et fondements du marketing de services

1.1. Définitions

« Le marketing des services est l'agrégat d'éléments (humains et techniques), plus ou moins, standardisés pour répondre le plus favorablement (notion d'efficacité), et de manière efficiente à la demande formulée, contingente et donc évolutive¹⁹ ». (Callot, 2002).

1.2. Les fondements du marketing des services

Le marketing des services repose sur :

- Les fondements théoriques classiques du marketing.
- Les spécificités des concepts propres aux services.
- Les théories du marketing industriel pour l'échange des produits entre les organisations.
- Les théories du management de la qualité.

¹⁹ CALLOT (2002) cité par : BATACHE, A. « Les domaines d'application du marketing », cours de de 2eme année master : marketing management, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2020/2021.

2. Apparition et évolution

La tertiarisation croissante de l'économie dans la plupart des pays occidentaux, le recul massif du secteur agricole et un développement important des secteurs industriel et des services, après la révolution industrielle, ont incité les praticiens et chercheurs en marketing à porter attention aux activités de service et à la légitimation de l'idée que les services sont différents des biens tangibles et que, par conséquent, il importe de développer un marketing qui leur soit spécifique.

L'évolution et la légitimation du marketing des services, en tant que discipline spécifique du marketing, a connu trois périodes clés :

2.1. La naissance et la légitimation du paradigme des services (avant 1980)

Avant la fin des années 70²⁰, les techniques marketing, étaient largement dominées par une logique «produit», et aucune distinction ne semblait être faite entre le marketing des produits et celui des services. Pourtant, dès le milieu des années cinquante, des doctorants et de jeunes professeurs s'intéressent plus spécifiquement aux activités de services dans une perspective marketing et plaident pour la mise en place de démarches d'analyse et d'outils spécifiques.

Ainsi, cette période marque le commencement des publications sur le marketing des services. Sans plaider en faveur d'un paradigme spécifique pour le marketing des services, Lambin²¹ (1960) propose une réflexion sur la nature et le rôle de la fonction commerciale dans une entreprise de services. Dans cet article, il présente de manière assez visionnaire les enjeux et les spécificités des services par rapport aux produits.

En 1963, Regan publie un article où il décrit ce qu'il nomme la révolution des services, qui marque selon lui une évolution majeure de l'économie des Etats-Unis et du comportement des consommateurs. Ainsi, Judd (1964) discute de la définition d'un service, et Rathmell (1966) affirme que les gens du marketing doivent absolument accorder une plus grande importance au

²⁰ SEMPELS, C. cité par : ABDEL DJEBBAR, S. « L'impact du marketing des services au sein de l'entreprise de télécommunication » : cas d'Algérie Télécom Mobile « MOBILIS » ». Mémoire de magister en management ; option : Stratégie, sous la direction de CHERCHEM, Mohamed. Université d'Oran, 2014. P. 08.

²¹ Idem. P. 09.

secteur des services. Même si ces articles sont descriptifs, ils marquent les esprits et constituent le point de départ de beaucoup de recherches²².

En 1969, Johnson soulève la question de la différence des services par rapport aux produits, et lance ainsi le débat sur les spécificités des services. C'est véritablement dans les années 70 que la discipline prend son essor, à travers un nombre croissant de recherches doctorales et de publications. Un premier ouvrage dédié au marketing des services est écrit par Rathmell en 1974 (*Marketing in the service sector*)²³.

Des projets de recherche naissent sous l'égide du Marketing Science Institut, réunissant les français Eiglier et Langeard et les britanniques Lovelock et Bateson. Ces projets conduisent à la rédaction, en 1977, d'un recueil d'articles dédiés au marketing des services, qui va constituer une ressource essentielle pour les jeunes chercheurs dans la discipline naissante.

En 1971²⁴, Lynn Shostack, alors Vice-Présidente de Citibank, adresse une question fondamentale à la communauté académique : le marketing deviendrait-il myope en échouant à développer un paradigme pertinent pour les activités de services ? Son expérience managériale marque les esprits lorsqu'elle affirme qu'une application pure et simple des règles de marketing des produits de consommation au domaine des services conduit souvent à l'échec.

Plus récemment, les faiblesses de l'approche marketing des produits ont été exposées dans un nombre croissant d'ouvrages sur le marketing des services. Les années 1978-1980 marquent un consensus croissant dans la littérature en marketing des services et différent en raison de la nature des services par les chercheurs Thomas (1978), Bateson (1979), Lovelock (1979) et encore Berry (1980). Ces auteurs font admettre que les services diffèrent des produits sur plusieurs caractéristiques (intangibilité, périssabilité inhérence, l'hétérogénéité et l'inséparabilité).

2.2. Le décollage de la discipline (1980-1985)

La période entre 1980 et 1985 a été le moment de "l'intérêt et d'enthousiasme"²⁵ pour les services. La littérature sur le marketing des services se dégage du débat sur sa légitimité, et

²² Idem.

²³ Idem.

²⁴ Idem.

²⁵ Robert JOHNSTON, cité par : ABDELJEBBAR, S. « L'impact du marketing des services au sein de l'entreprise de télécommunication : cas d'Algérie Télécom Mobile « MOBILIS » ». Mémoire de magister en management ; option : Stratégie, sous la direction de CHERCHEM, Mohamed. Université d'Oran, 2014. P. 08.

un nombre croissant de recherches se penchent sur des problématiques spécifiques au marketing des services.

Lovelock²⁶ (1983) propose ainsi plusieurs méthodes de classification des services selon qu'ils partagent des caractéristiques communes, en dépassant le cadre strict des secteurs de services. Il spécifie, en outre, comment ces caractéristiques sont susceptibles d'influencer la définition des stratégies marketing. Des études empiriques cherchent également à mieux comprendre les problèmes marketing spécifiques auxquels sont confrontés les managers d'activités de services. Durant cette période, des courants de recherche aujourd'hui encore centraux sont initiés, avec notamment des premiers travaux sur la qualité de service, sur la satisfaction des clients, ou sur la gestion de la rencontre entre le client et le prestataire.

Cependant, Booms et Bitner suggèrent que non seulement les 4P traditionnels doivent être modifiés pour les services, mais ils doivent aussi être étendus, pour les participants, aux preuves matérielles et aux processus.

2.3. L'explosion (1986 – ...)

La période allant de 1986²⁷ à nos jours se traduit véritablement par une explosion des recherches en matière de services. Aux travaux théoriques viennent s'adjoindre un grand nombre de recherches empiriques. Le nombre de manuels sur le marketing des services décolle. Cette période marque aussi l'ouverture de plusieurs grands centres de recherche en matière de management de services, tant aux États-Unis qu'en Europe.

Si la période de décollage a permis de définir de grandes thématiques de recherche, cette période se traduit par un approfondissement, tant théorique qu'empirique, de ces thématiques. La discipline tend à s'ouvrir à d'autres fonctions du management, en particulier la gestion des opérations et des ressources humaines. En outre, les problématiques s'internationalisent.

Section 2 : La notion de service

S'il existe à partir des années 1970 un marketing spécifique aux services, c'est parce que les services ont des particularités les différenciant des produits. Ces particularités peuvent être scindées en deux catégories : celles inhérentes à la nature même des services, et celles

²⁶SEMPELS, C. Op. cit. cité par : ABDELJEBBAR, S. « L'impact du marketing des services au sein de l'entreprise de télécommunication : cas d'Algérie Télécom Mobile « MOBILIS » ». Mémoire de magister en management ; option : Stratégie, sous la direction de CHERCHEM, Mohamed. Université d'Oran, 2014. P. 10.

²⁷ Idem. P. 11.

caractérisant leur mode de production et de livraison. Ils ont également, différentes finalités et peuvent connaître un classement qui diffère d'un service à l'autre.

1. Définitions et finalité du service

1.1. Définitions

Un service peut être défini comme : « un acte ou une performance proposée par une partie à une autre. Les services sont des activités économiques qui créent de la valeur et délivrent des bénéfices aux consommateurs à des périodes et endroits spécifiques et comme résultat d'un désir de changement²⁸ ».

Ou encore comme : « une expérience temporelle vécue par le client lors de l'interaction de celui-ci avec le personnel de l'entreprise ou un support matériel et technique²⁹ ».

L'American Marketing Association propose la définition suivante : « un service se présente sous la forme d'activités, de bénéfices ou satisfactions offerts au moment de la vente ou en relation avec la vente de biens ».

1.2. Finalité du service

Le marketing de services peut s'adresser au particulier (B to C) ou à l'entreprise (B to B). Conceptuellement, le service a, par ailleurs, deux grandes finalités :

1.2.1. Une finalité tangible

Elle comprend :

- Des services aux personnes, tendance B to C : transport, santé, restauration ...etc.
- Des services aux biens, tendance B to B : stockage, gardiennage, ...etc.

1.2.2. Une finalité intangible

Elle contient :

- Service au mental, tendance B to C : spectacle, formation, publicité, ...etc.
- Service aux actifs intangibles, tendance B to B : comptabilité, programmation, ...etc.

²⁸ LOVELOCK, CH. et al (2001), cité par : BATACHE, A. « Les domaines d'application du marketing », cours de de 2eme année master : marketing management, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2020/2021.

²⁹ Idem.

2. Les spécificités des services

Les services présentent quatre caractéristiques majeures qui influencent les politiques marketing.

2.1. L'intangibilité

Les services sont intangibles. On ne peut pas les voir, les toucher, les sentir, les goûter ou les entendre. La notion d'intangibilité³⁰ recouvre en réalité deux dimensions : une dimension physique (l'impossibilité de voir et de toucher le service) et une dimension mentale (la difficulté de se faire une idée, a priori, sur le service et de l'imaginer).

Il est souvent difficile pour les clients d'évaluer la qualité d'un service avant la prestation, et parfois même, après. La plupart des services entrent dans la catégorie des produits d'expérience et de croyance. Il existe donc une forte incertitude avant l'achat et la prestation, avec plusieurs conséquences : les clients fondent davantage leurs décisions sur le bouche à oreille que sur la publicité ; ils s'appuient sur le prix, la marque et l'environnement physique de la prestation pour anticiper la qualité fournie ; ils sont fidèles aux fournisseurs qui les satisfont, ce qui rend difficile l'arrivée des nouveaux entrants.

Pour réduire son incertitude, l'acheteur cherche activement des signes démontrant la qualité du service. Il attache une signification à tout ce qu'il voit : les locaux, le personnel, l'équipement, l'information, les logos, les prix, etc. Pour favoriser sa confiance, il convient donc de tangibiliser le service en travaillant le contexte de la prestation et la communication.

Divers outils sont à la disposition des entreprises de services pour tangibiliser leurs prestations.

- Les locaux communiquent une certaine image de la prestation et favorisent son bon déroulement.
- Le personnel doit se consacrer à répondre aux attentes des clients. Les tenues jouent un rôle important pour identifier les employés et les rattacher à certaines caractéristiques d'image.
- L'équipement doit être en cohérence avec la promesse, tout en libérant du temps de contact pour que le personnel soit disponible pour les clients.

³⁰ GABRIEL, P. et al. « Marketing des services ». Paris : Dunod, 2014, p. 71.

- Les outils de communication, les publicités, les brochures et le site web doivent exprimer l'expérience de prestation proposée.
- Les symboles de la marque, comme les logos, sont un moyen de communiquer sur la nature du service et doivent être très présents sur le lieu de la prestation.
- Les tarifs doivent refléter le positionnement choisi.

Ces éléments de tangibilité constituent un aspect fondamental de l'expérience vécue par le client. Globalement, le marketing expérientiel joue un rôle essentiel dans le marketing des services.

2.2. La simultanéité entre production et consommation

Un service est fabriqué en même temps qu'il est consommé³¹. On ne peut, comme dans le cas des biens tangibles, fabriquer, stocker, puis vendre. Si le service comporte une prestation humaine, le personnel fait partie intégrante du service. Pour un concert, par exemple, la capacité de production est limitée à la disponibilité de l'artiste. En conséquence, on ne peut pas toujours ajuster la production à la demande, et on peut être amené à refuser des clients. Plusieurs stratégies permettent de contourner cet écueil : élargir l'audience comme dans le cas de très grandes salles de concert, accélérer le service (fast-food), ou développer un réseau formant des prestataires fournissant une prestation plus ou moins standardisée (salons de coiffure Jean-Claude Biguine ou chaînes de restauration Léon de Bruxelles).

Parce que le client est présent pendant la fabrication du service, l'interaction entre prestataire et client constitue un élément clé du marketing des services. Bien souvent, la satisfaction du client n'est pas tant liée au résultat final de la prestation qu'au vécu pendant cette prestation.

Les interactions entre les clients eux-mêmes jouent également un rôle clé dans l'expérience vécue par chacun d'entre eux. Les « Co-clients » ont une forte influence sur la satisfaction : ils peuvent générer un échange d'informations sur le service à venir, définir les règles sociales de comportement dans l'espace commun du service, devenir un point de référence sur la prestation et un standard de comparaison, être sources de distraction et d'échange ou, au contraire, perturber le service. La présence de compagnons (amis, famille) lors de la prestation de service et les interactions avec eux influencent également la manière dont le client ressent l'expérience vécue.

³¹ Idem. p. 72.

2.3. La variabilité

Un service est éminemment variable³² selon les circonstances qui président à sa réalisation. La variabilité des services est une source de risque pour les entreprises de services, les conduisant à mettre en place des dispositifs pour favoriser une certaine uniformisation.

2.4. La périssabilité

Les services ne se gardent pas. Toute place non vendue dans un avion ou un théâtre est perdue. La périssabilité d'un service n'est pas problématique si la demande est stable. Quand elle fluctue, elle pose en revanche des questions sur l'ampleur des prestations à fournir.

Figure 5 : caractéristiques des services

Caractéristiques IHIP	Implications	Préconisations marketing
Intangibilité du service	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les services ne peuvent être brevetés (INPI) 2. Les services ne peuvent être préalablement montrés ; ils sont également difficilement communicables 3. Les prix sont difficiles à établir. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre en valeur des indices tangibles 2. Utiliser des sources personnelles plutôt qu'impersonnelles 3. Stimuler des communications de bouche-à-oreille 4. Créer une image institutionnelle forte 5. Développer une communication après achat (communication de confirmation)
Inséparabilité de la production et de l'utilisation : le service est effectué en présence, voire par l'utilisateur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le consommateur est impliqué dans la production 2. Les employés ainsi que les autres usagers affectent la prestation perçue 3. La production de masse centralisée des services est difficile 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Être attentif à la sélection et à la formation du personnel en contact du public 2. Manager les clients 3. Utiliser une politique multi-sites
Hétérogénéité de la prestation de service	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'uniformisation est difficile à atteindre et la qualité compliquée à contrôler 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Automatiser le service. 2. Standardiser les processus ; développer des protocoles. 3. Personnaliser le service
Périssabilité de l'offre de service	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les services ne peuvent être stockés 2. Il est difficile d'adapter le nombre de services à la quantité de la demande 3. Les services ne peuvent être retournés ni revendus 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utiliser des stratégies afin de répondre à une demande fluctuante 2. Faire des ajustements simultanés de la demande et des capacités productives afin d'atteindre un meilleur équilibre entre les deux

Source : GABRIEL, P. et al. « Marketing des services ». Paris : Dunod, 2014. p. 29.

³² Idem.

3. La classification des services

L'offre d'une entreprise comporte un élément de service qui peut être plus ou moins important. Sur ce critère, on distingue cinq situations :

3.1. Le bien tangible pur

L'offre se limite à un bien tel que la lessive ou les yogourts, sans qu'aucun service n'y soit attaché.

3.2. Le bien accompagné de plusieurs services

L'entreprise propose un bien central (voiture, ordinateur, téléphone mobile) entouré de services périphériques (livraison, réparation, assistance, garantie, etc.). En général, plus le bien est avancé technologiquement, plus les services supports jouent un rôle important.

3.3. L'hybride

L'offre comprend, à parts égales, une composante de bien et de service. Par exemple, dans un restaurant, on compte à la fois la consommation de nourriture et la prestation de services, et les deux aspects déterminent les choix des clients.

3.4. Le service principal accompagné de biens et services annexes

Le transport aérien se compose du service élémentaire (transport), comprenant plusieurs biens complémentaires (nourriture, boissons, journaux). La réalisation de ce service exige l'achat d'un bien très coûteux (l'avion), mais la prestation offerte est un service.

3.5. Le pur service

L'entreprise propose, cette fois uniquement, un service, par exemple l'assistance d'un avocat ou l'aide d'un psychologue. Aucun bien ne l'accompagne.

NB : Compte tenu d'une telle diversité, il est nécessaire d'introduire des distinctions complémentaires :

- On peut distinguer les services fondés sur un équipement (lavage automatique de voitures, distributeurs automatiques) et ceux fondés sur le personnel (psychologue, audit, ménage). Les services impliquant du personnel se répartissent, à leur tour, en fonction du degré de compétence et de spécialisation des prestataires.

- On peut classer les services selon le degré de personnalisation de la prestation, en opposant les services standardisés (transport aérien, fast-food, pressing) à ceux qui sont plus personnalisés (conseil juridique, institut de beauté, coiffure). Il faut également tenir compte du degré de flexibilité de la prestation.
- La présence du client est-elle ou non nécessaire. La chirurgie à cœur ouvert nécessite la présence du patient ; ce n'est pas le cas de la réparation automobile. Si le client est présent, il faut tenir compte de ses besoins et investir dans un décor de qualité et un accueil agréable.
- La nature de la clientèle oppose les services aux particuliers et aux entreprises. Celles qui s'adressent aux deux clientèles, comme les loueurs de voiture ou les compagnies aériennes, développent une approche marketing distincte pour ces deux segments.
- Enfin, les objectifs de l'entreprise de services et son statut permettent, en les croisant, d'identifier quatre types de services nécessitant des stratégies marketing distinctes.

4. Les volets du marketing des services

Le marketing des services exige en fait trois types de marketing³³.

4.1. Le marketing externe

IL décrit le travail classique de ciblage, positionnement, politique de marque, conception du service, fixation des prix, distribution et communication.

4.2. Le marketing interne

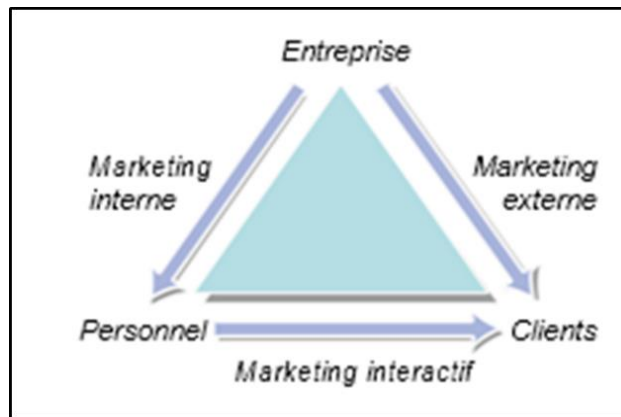
Ça signifie que l'entreprise doit former et motiver l'ensemble de son personnel à bien servir les clients.

4.3. Le marketing interactif

Cela souligne que la qualité perçue est étroitement liée à l'interaction client/vendeur. Le client ne juge pas seulement la qualité technique du service, mais également sa qualité fonctionnelle. En déléguant de l'autorité au personnel de contact, on développe la flexibilité du service de manière à mieux résoudre les problèmes, et impliquer les employés.

³³ ZEITHAML. et al (1985), cité par : KADI, A (dir.). « Manuel de marketing fondamental », cours de 1ere année Master, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2013/2014.

Figure 6 : les trois formes de marketing dans les services



Source : d'après ZEITHAML et al. 1985, p. 35.

Section 3 : Système de servuction

Eiglier et Langeard sont les premiers à avoir étudié la particularité des services sous l'angle de leur processus de production. Le système de production de services, que les auteurs ont baptisé du néologisme de « Servuction » (contraction de « service » et de « production »), présente des caractéristiques distinctives par rapport à un système de production industriel.

1. Définition

P.Eiglier et E.Langeard définissent la servuction comme suit : « C'est l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés³⁴ ».

2. Les éléments du système de servuction

Le système de servuction ou production d'un service repose sur un certain nombre d'éléments :

2.1. Le client

Le service n'existe que lorsque le client le consomme. Le client est le bénéficiaire du service. A l'inverse, Airbus peut fabriquer un avion et le laisser sur un parking faute de client.

³⁴ PEIGLIER, P. LANGEARD, E. « Servuction : marketing des services », Ediscience, international, paris, 1999, p 15.

2.2. Le support physique

Le support physique nécessaire à la production du service est double. Il y a les instruments nécessaires au service et l'environnement matériel où se passe le service.

2.3. Le personnel de contact

C'est celui qui est en contact direct avec le client. Dans une agence de voyages, ce sont les agents de comptoir, dans un pays d'accueil touristique, ce sont les acteurs locaux.

2.4. Le service

C'est l'objectif du système et le résultat (réserver une place d'avion, organiser un voyage à forfait pour une semaine en Mayenne, l'accueil des vacanciers dans un parc).

2.5. Le système d'organisation interne

Il s'agit de la partie non visible par le client. C'est l'organisation de l'entreprise, ces différentes fonctions, la gestion, les ressources humaines, le management.

2.6. Les autres clients

Ceux sont ceux à qui le service s'adresse également, dans le même lieu et au même moment, car rare sont les services destinés à un seul client à la fois. En effet, plusieurs personnes peuvent rentrer dans une agence de voyages et demander des billets d'avion ou des renseignements.

3. La différence entre Servuction et Production

La différence entre Servuction et Production est managériale. En Production (industrielle), l'entreprise a pour vocation de mettre en œuvre un système de fabrication interne qui permette la mise à disposition de produits avec la qualité voulue pour répondre à un marché. Si une opération de fabrication dysfonctionne, la qualité n'est pas au rendez-vous.

Dans la fabrication d'une voiture, le client-consommateur n'est pas partie prenante : ses qualités intrinsèques, sa personnalité, son investissement, n'influencent pas la qualité du véhicule produit. La qualité, le contrôle de gestion, en bref, le système de Management d'un système de production est indépendant du client : il ne gère que des ressources internes.

En Servuction, tout se complique : s'il faut également gérer les ressources internes, le client a aussi un rôle à jouer dans la « fabrication du service ». Et cela peut entraîner de nombreux désagréments si le client, en tant que « ouvrier du service », est mal managé.

Les désagréments classiques du management se retrouvent alors dans la relation avec le client :

- Il peut ne pas avoir conscience de son rôle ;
- Les règles du jeu peuvent ne pas lui avoir été verbalisées ;
- Il peut être incompetent ;
- Il peut être mal suivi (pour ne pas dire « mal contrôlé »).

Section 4 : Le mix-marketing des services

Dans les stratégies classiques de positionnement d'un produit, le marketing utilise généralement quatre éléments de base : le produit, le prix, la place (distribution) et la promotion (communication). De façon générale, on fait souvent référence aux « 4p » du marketing mix. Afin de représenter la nature distinctive des performances des services, cette terminologie sera modifiée et le mix sera étendu par l'ajout de trois éléments associés à la réalisation du service : l'environnement physique, le processus et les acteurs. Ces sept éléments du marketing des services représentent un jeu de variables décisionnelles interconnectées auxquelles sont confrontés les responsables des entreprises de services.

1. Les 4P traditionnels

1.1. Le service

Les responsables doivent, à la fois, identifier et sélectionner les caractéristiques du service de base (produit ou service) et le package des services supplémentaires associés, en référence aux bénéfices attendus par les clients et au positionnement du produit/service de la concurrence. En bref, nous devons prêter attention à tous les aspects des performances du service afin de créer de la valeur pour les clients.

1.2. Le prix et les autres coûts des services

Cet élément regroupe la gestion des coûts induits par les clients lors de l'obtention des bénéfices du service offert. Les responsables des services ne décident pas seulement du prix de

vente, des marges commerciales et des conditions financières, ils recherchent aussi la minimisation des coûts associés lors de l'acte d'achat et de l'utilisation du service.

L'application d'un prix pour un service est une tâche difficile, et fait face à certaines contraintes :

- La difficulté de concilier l'immatérialité et le prix du service : le client a tendance à considérer le prix du service trop élevé ;
- Les attentes de gratuité ;
- La relation qualité/prix : avant l'acte d'achat, le client considère le prix élevé comme un indicateur de qualité ;
- Le rapport qualité/prix : il s'agit d'un jugement à posteriori, du client, sur la qualité de la prestation dont il a bénéficié par rapport au prix qu'il a payé.

1.3. Le lieu et le temps

La livraison des éléments du service aux clients implique des décisions, aussi bien en termes de lieu et de temps d'exécution, que de méthodes et de moyens employés. La livraison peut nécessiter des moyens de distribution physiques ou électroniques ou les deux, selon la nature du service offert. Le recours aux services de messagerie et d'Internet permet la réalisation des services dans un cyberspace aux choix du client. L'entreprise peut livrer le service directement, ou utiliser un intermédiaire (comme un représentant) qui reçoit une prime ou un pourcentage du prix de vente. La rapidité d'exécution et la commodité du lieu et du moment de livraison, pour le client, deviennent alors clés dans le design de l'offre.

1.4. La promotion et la formation

Cet élément remplit trois rôles essentiels : fournir les informations et les conseils nécessaires aux clients, convaincre les clients potentiels des avantages du service et les encourager à acheter au bon moment. Dans le marketing des services, la communication est essentiellement de nature éducationnelle, et tout particulièrement pour les nouveaux clients. Les entreprises peuvent informer leurs clients des bénéfices du service, où et quand l'obtenir, et les renseigner sur la façon de participer au processus de service. La communication peut être effectuée par des personnes ou à l'aide de médias comme la télévision, la radio, les journaux, les magazines, les affiches, les brochures et les sites Internet.

2. Les variables supplémentaires

2.1. L'environnement physique

L'apparence des immeubles, du paysage, des véhicules, des ameublements, des équipements, du personnel, des documentations et autres imprimés, et tout autre élément visible donne aux clients des indications sur le niveau et la qualité du service rendu. A défaut de pouvoir se renseigner sur la qualité et le niveau de performance des services rendus par un prestataire, le client construit ses attentes et ses perceptions sur l'ensemble des éléments matériels auxquels il a accès. D'où la nécessité de porter le plus grand intérêt aux supports physiques à disposition ou non des clients. La difficulté ici réside dans l'entretien ; souvent le personnel, mais aussi la direction, ne voient plus ce que les clients voient toujours d'un œil nouveau.

2.2. Le processus

Délivrer un service nécessite l'établissement de processus dédiés, d'interfaces ergonomes spécialisés et souvent standardisés pour une très grande part. Mal définis, lents, bureaucratiques et inefficaces dans leur mise en place, ils ennuiement les clients et rendent difficile la réalisation de leur travail, ce qui entraîne inéluctablement une baisse de productivité de l'entreprise (mais aussi de celle du client), et un accroissement des échecs de mise à disposition effective du service.

2.3. Les acteurs

Beaucoup de services se délivrent grâce au recours et à la compétence d'un personnel en contact. La nature, l'intensité, le déroulement, le ton, le rythme, la voix, la gestuelle et l'attitude du personnel en contact influencent fortement la perception des clients et conditionnent la qualité du service rendu. Une société de services, qui délivre des prestations par le biais d'un personnel en contact, doit déployer des efforts considérables en recrutement, formation et motivation des employés sous peine d'être boudée par ses clients, en raison de la faible performance et attractivité du personnel. C'est le problème principal des entreprises de services d'aujourd'hui, confrontées à l'attraction qu'offrent le développement des canaux à distance, et la démocratisation d'Internet.

Figure 7 : mix-marketing des services

Éléments traditionnels du marketing mix adaptés aux services			
Offre de service	Prix	Distribution	Communication
<ul style="list-style-type: none"> Part des caractéristiques physiques dans l'offre Offre modulaire : service principal, services périphériques (facilitant, relationnels), options Politique de standardisation/personnalisation Garanties Identité de l'offre (marque, labels, certification) Ligne de services 	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilité du prix (management des revenus, ou <i>Yield Management</i>) Niveaux de prix, prix des modules Politique de gratuité Termes, indemnités Remises Coûts cachés, induits (temps et effort) 	<ul style="list-style-type: none"> Réseau de distribution et politique multicanale Intermédiaires Lieux/emplacement des points de service Lieu et forme de la prestation (agence, domicile, automate). 	<ul style="list-style-type: none"> Mix communication Communication interne/externe Communication interpersonnelle Communication impersonnelle/personnalisée Promotion des ventes Stratégie média/hors média ; en ligne/hors ligne Communication institutionnelle
Éléments supplémentaires propres aux services			
Personnes/acteurs	Preuves physiques	Processus	
<ul style="list-style-type: none"> Personnel en contact : compétences, missions, motivation, formation Clients : formation, instructions, assistance Répartition des tâches employés/clients Gestion des conflits Autres clients : gestion des attentes, du flux 	<ul style="list-style-type: none"> Agencement et combinaison des preuves physiques (concept de <i>Servicescape</i>) Supports physiques à disposition des clients Entretien des supports physiques, maintenance Design intérieur/extérieur de l'établissement Espaces, atmosphères Pages web Autres éléments tangibles : véhicules, cartes d'affaires, documentation, équipement du personnel, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Flux des activités, standardisées ou personnalisées Nombre d'étapes du processus, degré de complexité Temps/durée du processus Opérations internes (administratives ou techniques)/opérations en contact du client 	

Source : GABRIEL, P. et al. « Marketing des services ». Paris : Dunod, 2014. p. 29.

Conclusion

Depuis la fin des années 70, la discipline du marketing des services s'est développée autour d'un constat : les services diffèrent des produits par plusieurs caractéristiques, ce qui rend nécessaire la mise en place de stratégies et d'outils marketing spécifiques.

En se basant sur ce constat, et étant donné la nature de l'offre proposée par les cabinets d'études d'architecture, il a été nécessaire de définir, dans ce chapitre, le champ conceptuel de notre recherche et de présenter ses principales définitions et caractéristiques.

Chapitre III :

**Elaboration d'un plan
marketing**

Introduction

Le plan marketing est l'exercice annuel des chefs de produit, des directeurs marketing et des comités de direction des entreprises. Il est la clé de voûte des constructions marketing.

Dans ce chapitre, nous allons voir le contenu d'un plan marketing et la méthode de sa réalisation, ainsi que les différents types de plans marketing.

Section 1 : Le plan marketing

La planification stratégique permet à l'entreprise d'identifier les activités à privilégier et de les mener à bien. Elle définit une stratégie et un plan adaptés aux objectifs à long terme de l'entreprise.

Le plan marketing est l'instrument central de pilotage et de coordination du marketing dans l'entreprise. Il est préparé à un double niveau : au niveau stratégique, et au niveau tactique³⁵.

Ces différents plans sont mis en œuvre, puis leurs résultats sont soigneusement contrôlés afin d'identifier quand une action corrective s'impose.

1. Définition du plan marketing

Le plan marketing est défini comme étant un document qui conduit la société à poser les problèmes dans leur globalité, afin d'aider le décideur à analyser les diverses conséquences de ses choix, et permettre la coordination de ses activités.

« Le plan marketing est la traduction concrète des objectifs et la stratégie marketing en un plan d'actions détaillé, chiffré et programmé. Le plan marketing nous entraîne du général au spécifique, de l'abstrait au concret, de la réflexion à l'action³⁶ ».

2. Typologies du plan marketing

A mesure que la planification progresse dans l'entreprise, on y entend de plus en plus parler de plan marketing. Certaines sociétés considèrent que le plan marketing est le même que

³⁵ KOTLER, P. KELLER, K. MANCEAU, D. OP.cit. P. 47.

³⁶ VILLEMUS, P. « le plan marketing à l'usage du manager », édition : organisation, France 2009.

le plan d'entreprise, alors que le plan marketing ne correspond qu'à la section du plan général qui traite des problèmes commerciaux.

Selon DUBOIS et KOTLER, on distingue huit catégories³⁷ de plans dont le marketing intervient et joue un rôle primordial :

2.1. Le plan d'entreprise

Il décrit la planification globale des activités de l'entreprise, ses vecteurs de croissance, son portefeuille d'activité, ses investissements ainsi que ses buts et objectifs opérationnels. Il ne rentre pas dans le détail de chaque activité.

2.2. Le plan de devisions

Il aborde les stratégies de marketing, de production, de personnel et de finance à l'horizon du court, moyen et long terme.

2.3. Le plan d'une gamme de produits

Il décrit les objectifs, buts, stratégies et tactiques afférant à une ligne de produits particulières.

2.4. Le plan de produit

Il identifie les objectifs, buts, stratégies et tactiques décidé au niveau d'un produit spécifique.

2.5. Le plan d'une marque

Il donne, en détails, des informations sur les objectifs, buts, stratégies et tactiques qui concernent une marque considérée.

2.6. Le plan d'un marché

Il s'attaque à la stratégie de développement ou d'entretien d'un marché de l'entreprise.

³⁷ KOTLER et DUBOIS, cité par : KADI, A (dir.). « Manuel de marketing fondamental », cours de 1ere année Master, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2013/2014.

2.7. Le plan d'un couple produit/marché

Dans ce plan, il s'agit d'examiner la commercialisation d'un produit particulier sur un marché spécifique.

2.8. Le plan par fonction

Il précise l'activité d'une fonction particulière au sein de l'entreprise, marketing, distribution ...etc.

3. Le rôle et les avantages du plan marketing

3.1. Le rôle du plan marketing

L'utilité pratique d'un plan marketing découle de la définition donnée ci-dessous, il est élaboré pour le lancement d'un nouveau produit ou la commercialisation de produits existants sur de nouveaux marchés. Son efficacité réside dans la cohérence et l'interdépendance qu'il confère aux différentes décisions marketing, que l'entreprise est appelée à prendre, et qui se formulent à partir d'une politique constituant les outils du marketing de services.

La préparation d'un plan marketing commence par une analyse de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue, et prend conscience des nouvelles données, c'est pourquoi il lui faudra s'adapter si elle veut survivre.

3.2. Les avantages du plan marketing

Un plan marketing présente d'innombrables avantages³⁸, principalement :

- La préparation d'un plan marketing commence par une analyse de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue et prend conscience des nouvelles données. De ce fait, il lui permettra de s'adapter à ce dernier et pouvoir survivre à ses fluctuations.
- Il permet à l'entreprise d'utiliser ses ressources (capitaux, humains, moyens) dans les domaines d'activité lui offrant de plus grandes possibilités de développement.

³⁸ VAN LAETHEM, N; Body, L. « Le Plan marketing ». 2^{ème} édition. Paris : Dunod, 2004, p. 03.

- Le plan favorise le choix et la poursuite, en commun, d'objectifs définis par tous ceux qui participent à la gestion commerciale de l'entreprise.
- Il permet d'éviter le déploiement vain des énergies, en concentrant les efforts vers des buts précis déterminés au préalable.
- Le plan permet d'évaluer la gestion par comparaison avec des objectifs établis, par rapport aux résultats antérieurs.
- Le plan fournit à la direction un cadre de travail qui facilite la prise de décision et oblige les responsables à s'organiser et à agir en commun, afin d'appréhender des désagréments qui pourraient en découler.

4. Les caractéristiques du plan marketing

Les principales caractéristiques que doit avoir le plan marketing, sont³⁹ :

4.1. Le plan marketing est un outil à la fois stratégique et tactique

Le plan marketing est stratégique dans le sens où, il fixe une orientation, parfois à long terme, de l'organisation ; il définit l'avantage concurrentiel à atteindre ; il doit répondre aux évolutions de l'environnement ; il doit exploiter les ressources et les compétences de l'organisation ; il prend en compte les attentes des parties prenantes ; il doit favoriser la création de valeur au-delà des coûts, selon un modèle économique difficilement imitable.

Mais il est aussi opérationnel, car son champ de vision est souvent à court terme, annuel la plupart du temps. Il dresse un plan des actions à mener, avec leur nature, leur budget, leur calendrier et leurs responsables. Il est chiffré et cherche à réduire les incertitudes en prenant des engagements dans un environnement changeant.

Plan = Stratégie + Tactique

En matière de marketing, la stratégie, ce sera, par exemple, le choix des marchés cibles, des concurrents, des opportunités ; la tactique, ce sera le choix des produits, des prix, de la distribution et de la communication.

³⁹ VILLEMUS, P. « Le plan marketing à l'usage du manager ». Paris : Editions d'organisation, janvier 2009, P. 23-24.

4.2. Il doit être SMAC : Simple, Mesurable, Accessible, Cohérent

4.2.1. Simple

C'est une condition sine qua non de la réussite du plan marketing. Il doit être facile à comprendre, à utiliser et à communiquer. Et pourquoi pas, agréable à lire.

4.2.2. Mesurable

Il doit être très précis, avec des budgets, des dates et des noms de responsables.

4.2.3. Accessible

Ça signifie que le plan a des objectifs réalistes et atteignables. De même, les actions choisies seront possibles et non farfelues ou trop onéreuses.

4.2.4. Cohérent

Avec les autres plans de l'entreprise (finance, industrie, vente, recherche et développement, ressources humaines), et, bien sûr, avec les valeurs de l'entreprise, et donc, le plan global de celle-ci. Pour cela, le plan doit être relativement complet pour intégrer les contraintes internes (budget, technologie, coûts), mais aussi externes (« les plans des autres »). Pour ces raisons, un plan peut difficilement faire moins de trois pages.

En plus de ces quatre caractéristiques précédemment citées, un plan doit être : souple, pour s'adapter aux évolutions ; rigoureux, pour faire face aux difficultés et tenir compte des délais ; et bien sûr, pertinent et bien fait.

4.3. Le plan marketing fait gagner du temps

Il fait gagner du temps et aide à le maîtriser, en facilitant la réaction au changement de la demande, de l'offre ou de l'environnement. Car la maîtrise du temps et la vitesse sont des atouts dans le jeu concurrentiel.

Pour développer un plan dans son ensemble, il faut rassembler trois éléments : des hommes, du temps et des méthodes.

Ce que nous appelons le développement du plan regroupe en pratique trois phases, très distinctes dans leur objet, leur contenu et leur rôle : la conception, la rédaction et l'exécution. A chacune de ces phases, il faudra affecter un responsable et des exécutants.

Section 2 : Le plan marketing stratégique

Le plan « marketing stratégique », permet de nourrir la réflexion du comité de direction et concourt à la prise de décisions.

Y apparaissent, notamment, la synthèse des informations cruciales à prendre en compte, un diagnostic exhaustif de la situation, la vision de l'entreprise et de son environnement à, moyen terme (entre trois et cinq ans) ou parfois à long terme (de dix à vingt ans), et les orientations retenues, notamment sur le positionnement, les objectifs et les stratégies.

1. La portée du plan marketing stratégique

1.1. C'est quoi un plan stratégique

Le plan marketing stratégique a essentiellement pour objectif d'exprimer, d'une manière claire et systématique, les options choisies par l'entreprise pour assurer son développement à moyen et long terme⁴⁰.

Le plan marketing stratégique est, pour l'entreprise ou pour une gamme de produits, l'outil qui permet de répondre, de la manière la plus claire et la plus précise, à ces trois questions :

- Qui sommes-nous ?
- D'où venons-nous ?
- Où allons-nous ?

1.2. Qu'est-ce qu'il comprend

Le plan marketing stratégique s'élabore en amont des plans marketing opérationnels. Il donne des directions à long ou moyen terme, il comprend :

- Les enjeux de l'entreprise.
- Un audit interne des forces et faiblesses de l'entreprise et ses produits.

⁴⁰ LAMBIN et CHAMPITAZ (2002), cité par : VAN LAETHEM, N. BODY, L. « Le Plan marketing ». 2eme édition. Paris : Dunod, 2004, p. 11.

- Un audit externe des menaces et opportunités du marché et de son environnement.
- Un diagnostic sous forme de tableau synthétique.
- Des orientations stratégiques à long et moyen terme.
- Des choix stratégiques en termes de positionnement et de ciblage

1.3. Qu'est-ce qui le complète

Il est complété par un business plan :

- Exploiter les informations sur l'entreprise et ses produits ;
- Décrypter les faits marquants de l'environnement ;
- Utiliser le système d'information marketing.

2. Définir des stratégies performantes

Pour définir les stratégies performantes pour l'entreprise, il faudrait⁴¹ :

2.1. Segmenter efficacement le marché

D'abord, il faudrait faire la différence entre une segmentation stratégique et une segmentation marketing. La première consiste à segmenter l'entreprise en DAS (Domaines d'Activités Stratégiques), et la deuxième à diviser les clients en groupes homogènes, ayant les mêmes besoins ou les mêmes comportements d'achat.

Une segmentation doit avoir cinq attributs pour être efficace : discriminante, pertinente, mesurable, accessible et attractive.

Il y a trois principales stratégies de segmentation : Une stratégie de marketing de masse (une seule et unique offre pour tous les consommateurs) ; une stratégie de marketing différencié (l'offre est conçue pour répondre aux spécificités et aux attentes du groupe ciblé. Plusieurs offres sont développées répondant chacune à un segment) et une stratégie de « one to one » (l'offre proposée est une réponse sur mesure pour chacun des consommateurs).

2.2. S'appuyer sur un diagnostic réaliste

Après le recueil et l'analyse d'informations, il faudrait croiser celles qui sont internes et celles qui sont externes pour arriver à détecter celles qui auront un fort impact sur les décisions

⁴¹ VAN LAETHEM, N. BODY, L. « Le Plan marketing ». 2eme édition. Paris : Dunod, 2004, p. 65.

à prendre. Il y a des outils, dits de visualisation, qui aident à déterminer ces informations comme : le mapping (attentes-satisfaction), le positionnement concurrentiel et les matrices de pénétration.

Ce diagnostic prend la forme d'un tableau de synthèse appelé SWOT (Strengths, Weaknesses, opportunities, Threats) ou EMOFF (Enjeux, Menaces, Opportunités, Forces, Faiblesses).

2.3. Choisir son positionnement

Positionner son produit consiste à le concevoir et à le promouvoir de façon à ce qu'il acquiert une valeur distinctive face à la concurrence auprès du marché visé.

Le positionnement ne s'attache pas à ce que l'on fait avec le produit mais, plutôt, à ce que le produit ou la marque représente pour le client.

Il s'agit de donner au produit une position spécifique dans l'esprit du consommateur, et le différencier clairement de ceux des concurrents.

2.4. Définir ses domaines d'activités stratégiques

Plusieurs critères de classifications peuvent être pris en compte pour effectuer une segmentation en domaines d'activités stratégiques : la technologie utilisée, les produits fabriqués, les besoins, les types de clients et les couple produit/marché. Plusieurs outils d'aide à la décision existent, il s'agit des différentes matrices suivantes⁴² :

2.4.1. La matrice BCG

Elle retient deux variables fondamentales, le taux de croissance du segment et la part de marché de l'entreprise. Son objectif principal est d'analyser l'équilibre de son portefeuille d'activités, en liaison avec le cycle de vie du produit ;

2.4.2. La matrice RCA

Cette matrice est une alternative à celle du BCG. Elle est indiquée pour les PME, les entreprises en B to B et les services. Elle se base sur deux variables qui sont : le chiffre d'affaire et la rentabilité.

⁴² Idem.

2.4.3. *La matrice Mac Kinzey*

Elle retient deux variables, la valeur du secteur et la position concurrentielle ;

2.4.4. *La matrice ADL*

Elle se base sur le degré de maturité de l'activité, fondé sur le cycle de vie du produit et sur la position concurrentielle.

2.5. Les stratégies d'entreprises

Il existe plusieurs types de stratégies, et celles-ci ne sont pas exclusives, elles peuvent très bien être combinées. Les plus utilisées sont⁴³ :

2.5.1. *Les trois stratégies de base de Porter*

Michael PORTER distingue deux grands types d'avantages concurrentiels pour une entreprise : des coûts moins importants que ceux des concurrents, et une différenciation de son offre par rapport à celle de ces mêmes concurrents.

Il propose trois stratégies de base :

- Stratégie de domination par les coûts ;
- Stratégie de différenciation ;
- Stratégie de concentration.

2.5.2. *Les trois stratégies de croissance*

On y trouve :

- La stratégie de croissance intensive ;
- La croissance par stratégie d'intégration ;
- La croissance par diversification.

2.5.3. *Les quatre stratégies concurrentielles de Kotler*

- **Les stratégies du leader** : il parle de quatre stratégies ; Développement de la demande pour accroître la taille de son marché, les stratégies de défense, les stratégies offensives, et les stratégies de démarketing.
- **Les stratégies du challenger** : il peut s'opposer directement au leader dans une attaque frontale, ou l'attaquer sur une dimension stratégique, dans une attaque latérale.

⁴³ Idem.

- **Les stratégies du suiveur** : il s'adapte aux décisions prises par le leader et cherche une existence pacifique.
- **Les stratégies du spécialiste** : elle rejoint la stratégie de concentration de PORTER. Le spécialiste se concentre sur un créneau étroit, il y acquiert la place de choix.

2.5.4. Les stratégies de globalisation

La globalisation concerne les industries globales, la compétition entre entreprises se fait au niveau mondial, et la stratégie devient globale.

Section 3 : Le plan marketing opérationnel

Le plan « marketing opérationnel » permet de décliner, au niveau des lignes de produits, des marques ou des services, les objectifs opérationnels, les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre et les indicateurs de résultats à contrôler. Généralement, ce plan marketing opérationnel définit le court terme, sur le mix-marketing ; c'est-à-dire ; sur les produits, les prix, la distribution, la promotion et la communication. Pour le mettre en place, il faut⁴⁴ :

1. Choisir des indicateurs par types des objectifs du marketing

1.1. Les objectifs marketing et leurs indicateurs de mesure

La définition des objectifs est le fruit d'un travail collectif, qui implique l'ensemble de l'équipe marketing, ainsi que d'autres départements clés comme le service ventes, finance/contrôle, service consommateurs, ...etc.

Pour être atteignables, les objectifs doivent être : spécifiques, datés, quantifiés, réalistes, compatibles entre eux, cohérents avec la mission et la stratégie de l'entreprise, cohérents avec les ressources en interne et les compétences de base et appropriés par rapport aux facteurs externes.

Deux types d'objectifs sont assignés au plan marketing opérationnel⁴⁵ :

1.1.1. Les objectifs quantitatifs

Parmi les objectifs quantitatifs, on trouve certains assignés au plan stratégique, et d'autres affectés au plan opérationnel.

⁴⁴ Idem. P. 101.

⁴⁵ Idem. P. 107-113.

Fixer les objectifs quantitatifs du plan marketing opérationnel est une étape cruciale de la réalisation du plan, même si ceux-là vont peut-être être rectifiés par la suite. On distingue entre les objectifs généraux et les objectifs spécifiques de ce plan.

- les objectifs généraux sont : l'objectif des ventes, l'objectif des parts de marché.
- Les objectifs spécifiques : il s'agit de décomposer les objectifs généraux, en précisant les sources de volume pour les ventes, et la position concurrentielle de l'entreprise pour les parts de marché.

1.1.2. Les objectifs qualitatifs

Les objectifs qualitatifs sont : l'objectif de satisfaction, l'objectif de notoriété et l'objectif d'image. Les indicateurs de ces objectifs peuvent être quantifiés. Il s'agit des indicateurs d'analyse des clients acheteurs et du taux de nourriture ou « part client ».

1.2. La fixation des prévisions

La fixation des prévisions de vente, dans une démarche de planification, est une préoccupation majeure du responsable marketing qui doit, à la fois, anticiper la demande pour ses produits et celle des concurrents. Or, prévoir est devenu plus difficile à cause des turbulences constatées dans l'environnement externe et les transformations que celui-ci connaît.

Les méthodes de prévisions disponibles sont nombreuses, et il n'y a pas une seule bonne méthode. Le choix dépend des conditions d'accès aux informations ; si elles sont insuffisantes, les méthodes de jugement sont de mise, dans le cas contraire, on peut se baser sur les méthodes statistiques ou mixer les deux. On trouve :

1.2.1. Les méthodes subjectives

Elles reposent sur l'opinion de personnes jugées suffisamment compétentes pour formuler les prévisions sur un domaine particulier. On a :

- Les mesures d'intention.
- Les estimations des vendeurs.
- L'opinion des dirigeants.
- La méthode Delphi.

1.2.2. Les méthodes d'estimation de la demande actuelle

Ceux sont des méthodes simples, basées sur des données objectives du marché ; empiriques ou d'extrapolation des ventes passées. On trouve :

- La méthode des ratios en chaîne.
- La méthode d'addition des marchés.

1.2.3. Les méthodes statistiques d'extrapolation des tendances passées

Ces méthodes nécessitent d'avoir des données précises et fiables. On trouve deux grandes catégories de ces méthodes :

- Les méthodes de lissage exponentiel.
- Les décompositions de tendance.

1.3. La détermination du budget

Pour établir un budget marketing, le responsable a le choix entre les trois méthodes suivantes⁴⁶ :

- En pourcentage du CA (chiffre d'affaires).
- Par tâche.
- En fonction des pratiques concurrentielles.

2. Recommander le mix-marketing

2.1. Le plan marketing produit

Il s'agit d'associer des actions à entreprendre à l'ensemble des objectifs spécifiques dits « du mix ».

2.1.1. Définir la politique de produit

Un mix orienté produit intègre ces trois facteurs clés de succès :

- L'innovation technologique ;
- La supériorité qualitative par rapport à la concurrence ;
- La spécialisation ou l'adaptation spécifique.

⁴⁶ Idem. P. 140.

Le responsable marketing doit être conscient que le client n'achète pas seulement les attributs ou les caractéristiques produit, mais des bénéfices et des solutions qui l'aident à résoudre des problèmes spécifiques. Pour cela, il doit s'assurer que le produit ou le service qu'il développe dispose d'éléments de valeurs, qui lui confèrent un bénéfice réel aux yeux du client cible.

2.1.2. Définir la politique de prix

La politique « prix » présente pour l'entreprise un avantage indéniable, celui de l'autofinancement. Il y a trois méthodes de fixation des prix : les coûts, la concurrence et la valeur. Cette dernière est plus à prendre en compte dans une optique de marketing orienté client, et spécialement pour des entreprises de services.

2.1.3. Définir la politique de distribution

La politique de distribution doit être coordonnée avec la progression du produit sur son cycle de vie, et avec les décisions de prix et de promotion. Elle doit également prendre en compte les attentes des consommateurs et les spécificités du marché.

Internet a révolutionné la politique de distribution de nombreuses entreprises, et le secteur des services a connu de nouveaux modèles de distribution, avec la disparition complète des intermédiaires.

2.1.4. Définir la politique de communication

Une grande partie des objectifs marketing est concernée par la communication pour leur application. Ils doivent être formulés de façon à être quantifiables, et s'inscrire dans les délais du plan marketing opérationnel.

2.2. Le plan marketing orienté client

Dans un plan orienté client, il est important d'insister sur les attributs spécifiques de la démarche et de les intégrer dans la définition de la 5^{ème} variable du mix : le client. En effet, la satisfaction des besoins individuels des clients est la meilleure façon de faire pour rester compétitif à long terme.

Pour un plan marketing orienté client, il faudra commencer par identifier, au sein des départements les plus importants de l'entreprise, les éléments de différence associés à une valeur client et les recenser. Ensuite, il faudra estimer la LTV (Life Time Value) de ses différents clients, et faire le lien entre celle-ci et leur fidélité. Il faudra également différencier

ses clients par leur valeur, et distinguer les CPP (Clients les Plus Profitables), les CCM (Clients à Croissance Maximum) et les CNR (Clients Non rentables). Pour finir, il sera de mise de différencier les clients, selon leur besoin, et donc leur raison d'achat.

3. Réaliser les tableaux de bord de suivi et de contrôle

3.1. Le tableau de bord marketing

Le tableau de bord marketing est un outil de pilotage efficace, nécessaire au développement de la performance. Il permet de suivre l'évolution de l'activité marketing, au regard des objectifs fixés, et d'anticiper les résultats financiers à venir, en effectuant des analyses des indicateurs marketing.

Pour le mettre en place, on doit d'abord identifier les axes de succès déterminant les objectifs à atteindre, et précisant les moyens de les réaliser, puis, déterminer les objectifs « tactiques » concrétisés, sur le plan qualitatif et quantitatif, et donc définir les indicateurs de performance KPI (Key Performance Indicators). Pour finir, on procèdera à la collecte des données, puis à la conception de la partie graphique de l'outil, dans un design qui facilite l'utilisation et la lecture des informations fournies par le tableau.

Deux approches peuvent être retenues pour élaborer un tableau de bord, il s'agit de :

- Le tableau de bord « à la française ».
- Le balanced scorecard.

3.2. Les indicateurs de contrôle du plan

En tenant compte de la perspective « court terme » du plan marketing, les dimensions stratégiques, méthodologiques et organisationnelles ne sont pas retenues pour ces indicateurs de contrôle. Ils concernent uniquement le mix-marketing.

On distingue trois types d'objectifs auxquels correspondent les différents indicateurs : Les objectifs marketing, les objectifs financiers et les objectifs consommateurs.

On peut distinguer les indicateurs de parts de marché, de chiffre d'affaires et des indicateurs d'efficacité publicitaire.

Section 4 : élaboration et mise en œuvre d'un plan marketing

Le plan marketing doit contenir impérativement certains éléments, que nous allons voir au-dessous, et l'entreprise qui se lance dans l'élaboration d'un ou plusieurs plans marketing, doit passer par différentes étapes, à commencer par, l'analyse interne et externe de son environnement, jusqu'à la mise en pratique du plan, et la vérification de son efficacité.

1. Le contenu du plan marketing

Un plan marketing contient les éléments suivants⁴⁷ : un résumé, une analyse de la situation commerciale, buts et objectifs, stratégies, plan d'action, budget, système de contrôle.

1.1. Résumé exécutif

Résume brièvement les principaux buts et recommandations du plan, afin de fournir aux cadres supérieurs les éléments d'appréciation de chaque plan, ainsi qu'une indication des chiffres clés. Une table des matières, qui indique la localisation de l'information complémentaire, contenue dans le reste du plan, vient compléter le résumé.

1.2. L'analyse de la situation marketing courante

Cette partie représente la plus grande partie du plan, le rédacteur analyse les principaux facteurs de l'environnement qui ont une répercussion sur les objectifs, stratégies et programmes d'action. Elle décrit le marché ciblé et la position de l'entreprise dans ce marché. Elle contient des informations sur le marché, le produit, la concurrence et les circuits de distribution. Elle comprend :

- Une description du marché et des principaux segments qui le composent ; une vue d'ensemble des besoins des consommateurs et des facteurs environnementaux qui peuvent affecter leurs choix.
- Une description du produit qui indique les ventes, les prix et les marges des principaux produits de la gamme.
- Une liste des concurrents, de leur positionnement sur le marché, et de leurs stratégies en termes de qualité, de prix, de distribution et de commercialisation.
- Un examen de la distribution qui évalue les tendances du marché et les autres développements des principaux circuits de distribution.

⁴⁷ BRECHIGNAC-ROUBAUD, B. « Le marketing des services ». Paris : Editions d'organisation, 1998, p.213.

1.3. Diagnostic

Y sont définis les principales menaces et opportunités auxquelles le produit fera face, afin d'aider les managers à anticiper les développements marketing qui auront un impact sur l'entreprise et ses stratégies.

1.4. Objectifs et écueils

L'analyse commerciale permet d'établir un diagnostic, et de suggérer les voies de développement et les objectifs marketing que l'entreprise souhaite atteindre, aux termes du plan en termes de ventes, de parts de marché, de rentabilité ...etc.

1.5. Stratégie marketing

Cette section définit les stratégies spécifiques à chaque élément du mix marketing et explique comment chacun d'entre eux fera face aux menaces, opportunités et questions critiques définies auparavant dans le plan. Il décrit de façon générale, la stratégie marketing par laquelle le domaine d'activité stratégique (DAS) compte réaliser ses objectifs marketing, ainsi que les bénéfices des marchés ciblés, le positionnement et les niveaux de dépense marketing.

1.6. Plans d'action

Ils décrivent comment les stratégies marketing seront converties en actions, en définissant la nature, le moment, le coût de ces actions ainsi que la personne qui aura la responsabilité de les mener à bien.

1.7. Budgets

Les buts, stratégies et plan d'action permettent au gestionnaire d'élaborer un budget pour l'ensemble des opérations. Ce budget détaille le chiffre d'affaires (nombre d'unités vendues et prix moyen net) et les coûts (coûts de production, de distribution et du marketing) envisagés. La différence entre les deux représente le bénéfice prévisionnel.

Une fois le budget approuvé par les cadres supérieurs, il sert de base à l'achat des matériaux, à l'établissement du programme de production, à la planification du personnel et aux opérations marketing.

1.8. Contrôles

Le plan marketing comporte une section consacrée aux modes de contrôle prévus pour vérifier la bonne exécution du plan. On utilise un ensemble d'indicateurs d'efficacité, regroupés dans un tableau de bord marketing, permettant d'identifier aisément les écarts entre les résultats et les prévisions, et d'en trouver les causes.

Tableau 2 : Le contenu du plan marketing

Rubrique	Rôle
Résumé managérial et table des matières	Il synthétise les principales recommandations. Il permet aux dirigeants de l'entreprise de comprendre les grands axes du plan. La table des matières met en évidence le contenu du plan, la logique sous-jacente aux décisions et le détail des recommandations ultérieures.
L'analyse de la situation	Elle résume les données essentielles relatives à l'environnement externe (macro-environnement, marché, concurrence, distributeurs, prescripteurs) et interne (ventes, parts de marché, coûts, rentabilité, actions réalisées). Elle se présente sous la forme d'une analyse des opportunités et des menaces externes, ainsi que des forces et des faiblesses de l'entreprise (analyse SWOT).
Le diagnostic	Il consiste à confronter les conclusions principales de l'analyse afin d'identifier les choix clés auxquels l'entreprise est confrontée et les principales opportunités à saisir.
Les objectifs	Cette partie spécifie les objectifs que l'entreprise se propose d'atteindre en termes de ventes, de part de marché et de rentabilité.
La stratégie marketing	Elle identifie les choix fondamentaux faits dans le domaine du marketing pour atteindre les objectifs, en particulier les cibles visées et le positionnement des produits. Elle précise également la politique de marque et le marketing relationnel.

<p>Les plans d'actions</p>	<p>Pour chaque levier d'action marketing, ils indiquent ce qui sera fait précisément, quand, par qui, avec quels moyens et quel budget. Ils contiennent plusieurs parties : la section consacrée à l'offre de produits et services décrit les attributs et bénéfices clés pour les clients. La partie dédiée au prix prévoit la gamme de prix générale et les variations selon les types de clients ou de canaux de distribution, ainsi que les promotions ponctuelles. La distribution couvre les canaux directs et indirects. La section communication décrit les messages et les médias choisis, elle est souvent complétée par un plan de communication spécifique qui fournira aux agences et aux partenaires les informations nécessaires pour élaborer un plan de communication efficace.</p>
<p>Le compte de résultats prévisionnels</p>	<p>Il établit une prévision quantifiée des résultats attendus en termes de ventes et de budgets, et ce pour chaque mois et chaque référence. Il intègre un calcul du point mort établissant la quantité de produits qui doit être vendue pour rentabiliser les investissements réalisés.</p>
<p>Les systèmes de contrôle</p>	<p>Ils précisent le mode de suivi de la mise en œuvre du plan. On utilise en général un ensemble d'indicateurs d'efficacité regroupés dans un tableau de bord marketing, permettant d'identifier aisément les écarts entre résultats et prévisions, et d'en trouver les causes. Habituellement, les résultats obtenus et les budgets dépensés sont analysés chaque mois ou chaque trimestre au regard des prévisions afin de décider d'éventuelles actions correctrices.</p>

Source : KOTLER, P. KELLER, K. MANCEAU, D. « Marketing Management ». 15^{ème} édition. France : Pearson, 2015, p. 65.

2. Les étapes de conception d'un plan marketing

Le développement d'un plan marketing doit se planifier. La planification marketing est, d'ailleurs, le processus qui conduit au développement du plan marketing. Le plan marketing passe par des étapes de réflexion et d'analyse. Il va du général au particulier, du stratégique au tactique et de l'état-major au terrain. La démarche de conception d'un plan marketing s'articule autour de neuf étapes :

2.1. Cadrage général

Le plan marketing s'insère, bien sûr, dans la mission globale de la firme, qui lui servira de cadre général, et en particulier, il devra tenir compte des objectifs généraux, long et court termes, que l'entreprise s'est assignés. Cette étape requiert de la vision.

2.2. Diagnostic interne et externe de la situation

Dans cette étape, il sera question de diagnostiquer l'environnement, la demande, l'offre concurrente et les forces et faiblesses de l'entreprise. Cette analyse approfondie va permettre de dégager des conclusions-clés, d'identifier les risques et les opportunités, et de commencer à tracer des lignes directrices. Cette étape exige d'excellentes capacités analytiques et synthétiques, et pas mal de perspicacité pour trier l'information disponible.

2.3. Fixation des objectifs quantitatifs et qualitatifs

Ces objectifs doivent impérativement être chiffrés, hiérarchisés, réalistes et cohérents. Une estimation des résultats escomptés sera proposée. Cela demande le sens des réalités, mais aussi de l'ambition.

2.4. Choix de la stratégie

Cette étape stimule le sens du jugement et l'aptitude à décider parmi différents choix possibles.

2.5. Définition d'un plan d'action sur le mix

Il s'agit de traduire la stratégie choisie en un plan d'action touchant les différents éléments du mix-marketing (produit, prix, communication, distribution). Cette étape fait appel à la connaissance du terrain, et demande beaucoup de sens opérationnel et d'imagination.

2.6. Budgétisation et calendrier

Chacune des actions déterminées dans l'étape précédente se verra affectée un responsable, un budget et un calendrier de réalisation. Le sens de l'organisation et la rigueur sont indispensables à cette étape.

2.7. Rédaction du plan marketing

Cette étape exige des talents d'écriture, de synthèse et de clarté. Mais il faudra aussi adopter une démarche de conviction qui transparaîtra dans le document.

2.8. Communication et diffusion dans l'entreprise

Il faut que l'ensemble des employés soient au courant du plan marketing, afin de participer à son application, et à la réalisation de ses objectifs.

2.9. Contrôle et évaluation

Une fois mis en œuvre, le plan marketing sera suivi, contrôlé et évalué, et fera, éventuellement, l'objet d'une révision à la hausse ou, plus fréquemment, à la baisse.

Figure 8 : Les étapes de conception d'un plan marketing

Étape 1	Replacer le plan dans le cadre général de la mission et des objectifs généraux de l'entreprise.	Dans quel cadre et quel but ?
Étape 2	Faire un diagnostic externe (opportunités et menaces) et interne (forces et faiblesses de l'entreprise) ; en tirer les conclusions-clés.	Où ? Pourquoi ? À qui ? Contre qui ?
Étape 3	Fixer les objectifs marketing (quantitatifs et qualitatifs ; chiffrés, hiérarchisés, réalistes et cohérents).	Quoi ?
Étape 4	Choisir la (les) stratégie(s) marketing (conquête, défense, pénétration, fidélisation).	Comment ?
Étape 5	Définir les plans d'actions sur le produit, le prix, la communication et la distribution.	Par quels moyens ?
Étape 6	Détailler les budgets, les responsables et les calendriers.	Combien ? Qui ? Quand ?
Étape 7	Rédiger le plan.	Quel type de document ?
Étape 8	Communiquer le plan.	Comment ? À qui ?
Étape 9	Contrôler, évaluer et réviser le plan.	Quel contrôle ? Pourquoi ?

Source : VILLEMUS, P. « Le plan marketing à l'usage du manager ». Paris : Editions d'organisation, janvier 2009, p. 21.

3. Piloter le plan marketing

3.1. Traduire le plan marketing en plan d'actions commerciales

3.1.1. Appliquer la méthodologie de la cascade

La méthodologie de la cascade permet d'appliquer concrètement, sur le terrain, les objectifs marketings en objectifs commerciaux. La première étape consiste à définir, à partir des prévisions de ventes établies dans le plan marketing opérationnel, un plan réaliste de progression, trimestre par trimestre ou mois par mois. Cette étape se réalise conjointement par les directions marketing et commerciale.

Les objectifs marketing de parts de marché ou de croissance de chiffre d'affaires sont traduits en volume de vente. A partir de cette progression, plusieurs cascades vont s'effectuer :

- **Première cascade ; répartition par secteur commercial** : on attribue à chaque secteur une part des objectifs généraux, en tenant compte de certains critères comme ; l'évolution des ventes par secteur, la répartition des segments de clients par secteur, ...etc.
- **Deuxième cascade ; répartition par agence commerciale ou secteur de vente** : on répartit les objectifs de secteur par agence en tenant compte des mêmes critères, pris en compte lors de la première cascade, appliqués cette fois par agence, ainsi que des spécificités locales, motivations des agences, ...etc.
- **Troisième cascade ; répartition par commercial** : les chefs de vente ou responsables d'agence répartissent les objectifs, qui ont été attribués à leur secteur, par commerciaux. On tient compte de l'ancienneté du commercial, de sa motivation, sa connaissance du secteur, ...etc.

3.1.2. Réaliser les tableaux de bord commerciaux

3.1.2.1. Les objectifs de réalisation des tableaux de bords commerciaux

Les tableaux de bord commerciaux ont un triple objectif :

- Suivre la réalisation des objectifs fixés par secteur commercial.
- Mesurer les écarts pour anticiper les éventuelles actions correctives.
- Fournir les informations utiles à l'analyse marketing.

3.1.2.2. Les indicateurs des tableaux de bord commerciaux

Pour suivre la réalisation de ces objectifs, trois types d'indicateurs sont à prendre en considération :

- **Les indicateurs de résultats** : indicateurs de base ; chiffre d'affaires, volume de ventes, rentabilité et indicateurs plus fins ; la part de marché, le taux de couverture, le taux de pénétration, ainsi que la distribution valeur et la distribution numérique.
- **Les indicateurs de performance des actions opérationnelles** : Indicateurs liés à la satisfaction client (qualité perçue par le client sur les produits et services et sur les services associés et relation client, nombre de réclamations, l'importance accordée à chaque fonctionnalité du produit ou du service, ainsi que des services associés). Et des indicateurs liés aux actions opérationnelles (le Retour Sur Investissement des promotions et autres, nombre de visites des salons et foires, le taux de retour d'offres promotionnelles, le taux de transformation des actions de marketing direct, la mesure de la performance des médias et du plan média).
- **Les indicateurs qualitatifs** : On peut citer par exemple ; le nombre de rédactionnels presse, l'évolution de l'image de la société ou de ses produits et services, l'évolution de l'affinité des distributeurs pour la marque, ...etc.

3.2. Conduire le processus d'élaboration du plan

Le plan marketing est un projet à manager. Un projet parce qu'il est unique, il ne se répète pas à l'identique d'une fois sur l'autre. Il est multi-expertises et nécessite des experts dans plusieurs domaines, et parce qu'il a une fin, il est limité dans le temps.

3.2.1. Les outils du management de projet appliqués au plan marketing

L'utilisation d'un logiciel est souvent de mise pour la mise en place d'un plan marketing d'envergure. Les plus souvent utilisés sont :

- **La méthode des jalons** : Elle consiste à découper la réalisation du plan marketing en plusieurs étapes, à la fin desquelles la direction décidera de continuer ou modifier l'avancée du plan. Chaque étape peut être ensuite mesurée en journées, en semaines ou en mois, selon la nature du plan, son envergure et les enjeux pour l'entreprise.
- **Le planning de Gantt** : il permet de rentrer plus dans le détail de chaque tâche et de suivre précisément l'avancée de réalisation. Pour le mettre en place, il faut d'abord

découper le projet en « tâches indépendantes », qu'on ne peut subdiviser de nouveau, et qui nécessitent, pour chacune, un seul acteur dont la responsabilité est identifiée au préalable. Ensuite, il faudrait définir l'enchaînement des tâches, les unes par rapport aux autres.

3.2.2. La formalisation du processus de réalisation

3.2.2.1. Identifier les étapes du plan

Le plan passe par quatre étapes qui sont :

- **Etape d'analyse et de synthèse** : dans cette étape, il s'agit d'abord, de recueillir des informations externes, et internes de l'entreprise, et ensuite de faire un diagnostic de la situation, qui vient après l'analyse des informations recueillies.
- **Etape de réflexion** : Il s'agit de proposer des recommandations sur les marchés cibles et le positionnement retenu, et la définition des objectifs à atteindre à trois ans.
- **Etape de construction** : Il s'agit de bâtir le plan marketing opérationnel, en définissant le produit ou le service (ses attributs, ses fonctions, son prix ...etc.), la politique de distribution et la communication sur ce dernier.
- **Etape de consolidation budgétaire** : C'est l'étape où on traduit le plan marketing en objectifs et plans d'actions commerciaux. Elle comporte la réalisation du Compte d'Exploitation Prévisionnel, la finalisation des plans d'actions opérationnelles et la traduction du plan marketing en objectifs commerciaux par secteurs.

A la fin de cette étape, le plan marketing est réalisé et fini, on peut passer à sa mise en œuvre.

3.2.2.2. Conduire le plan marketing

Le chef de produit mène la réalisation du plan marketing en parallèle avec ses autres missions opérationnelles. C'est pourquoi, identifier et mesurer les étapes de réalisation du plan marketing, dans une gestion de projet formalisée, permet de mieux situer sa responsabilité. C'est aussi un gain de temps et d'efficacité.

Conclusion

Au niveau de la direction générale et au plus haut niveau des décisions prises dans l'entreprise, la stratégie marketing rejoint la stratégie de l'entreprise. La stratégie et les objectifs marketing concourent à déterminer, pour plusieurs années, le portefeuille d'activités souhaitables pour l'entreprise ou le groupe.

La contribution du marketing à la stratégie d'entreprise est de nourrir la réflexion du comité de direction avec les données de marché, d'environnement sociologique et concurrentiel. Il permet ainsi à l'entreprise, de réaliser une analyse de situation objective de l'entreprise sur son marché et non de l'entreprise par rapport à elle-même.

Dans le plan marketing stratégique, on retrouve la synthèse des informations à prendre en compte, un diagnostic de situation, la vision et les orientations à moyen terme, les objectifs et les stratégies retenues. Le plan marketing opérationnel, quant à lui, regroupe les recommandations d'actions et les moyens les plus appropriés pour atteindre les objectifs fixés.

Chapitre IV :

**Cas du BET d'architecture
et d'urbanisme « RAFA »**

Introduction

Pour une bonne gestion du cabinet d'architecture « RAFA », comprendre la différence entre stratégie et tactique est impératif, c'est indispensable pour réussir son marketing. Pour réussir, il faut à la fois une stratégie et une tactique, et la stratégie doit précéder la tactique. C'est là qu'entre en scène le plan marketing.

Dans ce chapitre, on a tenté d'élaborer un plan marketing, pour le cabinet d'architecture et d'urbanisme « RAFA », en passant d'abord, par la détermination des caractéristiques marketing du/des service/s, que le cabinet d'architecture propose.

Section 1 : Maitrise d'œuvre et architecture

Le cœur de la maîtrise d'œuvre en bâtiment, concerne aujourd'hui, pour l'essentiel, trois professions et activités, à savoir :

- Les architectes agréés, inscrits au tableau national de l'ordre des architectes.
- Les ingénieurs en bâtiment, agréés par le Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la ville.
- Les bureaux d'études publics en bâtiment.

1. Description du métier d'architecte

L'architecte est d'abord considéré comme un artiste et accessoirement comme un technicien, spécialisé dans l'art de la conception des bâtiments. Répondant aux besoins de son client, il traduit en plan une réflexion sur l'espace, la lumière, les volumes et les matériaux, puis conduit le chantier. L'architecte doit avoir de larges connaissances et s'appuie sur des spécialistes pour détailler son projet. Il peut exercer comme salarié (cadre), gérant d'une société ou à titre libéral.

L'architecte est chargé des différentes phases de la réalisation d'un ouvrage, de la conception d'un bâtiment jusqu'à la réception des travaux. Il doit tenir compte des contraintes réglementaires, techniques et financières.

2. Création d'un bureau d'études en architecture

2.1. Définition

Un cabinet d'architecture est une entreprise qui compte un architecte agréé et, parfois, plusieurs architectes diplômés, exerçant le métier d'architecte, et qui offre des services d'architecture. Le cabinet d'architecture peut ne compter qu'un seul architecte qui exerce en statut libéral.

2.2. Créer un bureau d'études

L'architecte, véritable chef d'orchestre, joue un rôle crucial dans l'acte de bâtir. En effet, il est souvent le premier professionnel à intervenir sur un projet, il organise et coordonne les interventions des autres acteurs, et assume la responsabilité de la bonne gestion de ce dernier.

En Algérie, la profession d'architecte est réglementée, la loi stipule que seul un architecte agréé par le conseil national de l'ordre des architectes peut mener la mission de maîtrise d'œuvre. L'obtention de l'agrément se fait suite à des études supérieures de cinq années au niveau de l'école polytechnique d'architecture et d'urbanisme EPAU et/ou des autres départements d'architecture du pays, suite à ces études, un stage professionnel de 18 mois est sectionné par un serment qui ouvre droit à l'obtention de l'agrément.

Section 2 : Les caractéristiques marketing d'un cabinet d'architecture

Chaque service a ses spécificités, spécialement, en termes de mix marketing, qu'il faut prendre en considération, et le service architectural n'échappe pas à la règle.

1. Le mix-marketing

1.1. Le service

Un cabinet d'architecture agréé peut accompagner le maître de l'ouvrage, tout au long du processus de construction, du début et jusqu'à la livraison de l'ouvrage en assurant plusieurs missions. Il s'agit là, d'un pur service personnalisé.

On peut considérer que le service de base offert par un bureau d'études en architecture est : la conception d'un projet architectural. Ce service en lui-même est un service élémentaire nécessitant l'offre de plusieurs services périphériques. Ces services périphériques peuvent, eux-aussi, faire l'objet d'un service principal que le client peut commander.

1.1.1 Liste des services proposés par un cabinet d'architecture

Voici une liste non-exhaustive des services offerts par un cabinet d'architecture et d'urbanisme :

- L'assistance dans le choix du lieu d'implantation du projet ;
- L'expertise architecturale et l'évaluation de biens immobiliers déjà construits ;
- Prise en charge des besoins des clients et de leur formulation en un programme cohérent, et l'élaboration d'une esquisse pour répondre aux grandes lignes du programme, et qui servira de base pour l'évaluation et le développement du projet vers les phases ultérieures ;
- L'estimation du coût d'objectif de la réalisation du projet ;
- L'élaboration des différents dossiers de : permis de construire ; permis de lotir ; permis de démolir ; permis de morcellement ;
- La mise en place du dossier d'avant-projet pour l'estimation de l'économie du projet, des coûts d'objectif par lot et l'obtention des différentes autorisations.
- Elaborer le dossier d'exécution du projet avec l'ensemble des détails nécessaire à la réalisation du projet ;
- Assister le maître d'ouvrage et/ou le promoteur dans l'élaboration des cahiers des charges et des appels d'offre, en vue de sélectionner des entreprises de réalisation et des fournisseurs de matériaux ;
- Prescription des solutions techniques et des matériaux spécifiques aux besoins du projet ;
- Suivre l'avancement des travaux, coordonner les équipes et contrôler la bonne exécution des différents lots ;
- Elaborer les différents rapports de chantier et coordonner avec les organismes de contrôle ;
- Prestations de design intérieur et décoration des espaces pour une identité et une ambiance agréable.

1.1.2 Caractéristiques du service

Les caractéristiques spécifiques des services peuvent, plus-au-moins, être repérées dans un service architectural :

1.1.2.1. L'inséparabilité

L'utilisation du service architectural, de la conception architecturale, reviendrait à la réalisation d'une construction correspondant aux plans émis par l'architecte, de ce fait, celle-ci ne peut être effectuée durant le processus de production de ce service architectural. Néanmoins, il arrive que l'architecte fasse des modifications sur les plans ; le service ; durant la phase de réalisation. Le client participe à la création de ce service qui est un service personnalisé.

1.1.2.2. L'hétérogénéité

Il y a des normes de conception à respecter, mais tout service est impérativement différent de l'autre, à cause de différentes variables qui interviennent dans le processus de réalisation d'une conception (la localisation étant toujours différente, par exemple), et le fait que ce soit, un service personnalisé. De ce fait, la qualité du service ne peut être vérifiée.

1.1.2.3. L'intangibilité

La réflexion architecturale, ne peut être touchée, et ne peut être préalablement montrée ; c'est-à-dire ; le service en lui-même est intangible. Cependant, « les plans », imprimés sur papier, ainsi que les permis obtenus avec, eux-aussi en papier, représentent un indice tangible de ce service.

1.1.2.4. La périssabilité

La durée de vie d'un plan architectural ne dépend, pratiquement, que de l'état du papier sur lequel il est imprimé. Si les conditions naturelles et géographiques du site d'implantation restent inchangées dans le temps, il peut être utilisé à tout moment pour l'obtention du permis souhaité. Cependant, les différents permis, une fois obtenus, ont une durée de vie de 3 ans, à partir de la date d'obtention.

1.2. Le prix

Vu la nature variable des projets, de par leurs tailles, leurs complexités, leurs natures, les organismes impliquées dans le contrôle et le financement du projet... il n'existe pas de réponse simple et directe à cette question.

Néanmoins, les prix des prestations de services des architectes sont réglementés par l'Etat.

1.2.1. Le secteur public

Concernant le secteur public et les projets commandités par les localités et organismes publics, l'Etat a mis en place, à travers le décret exécutif n°16-224, une grille qui correspond à ces considérations. En effet, la mission maîtrise d'œuvre est répartie en deux parties⁴⁸ :

1.2.1.1. La partie fixe dite mission « étude »

Elle comprend l'ensemble des prestations relatives à l'étude, la conception, l'élaboration des différents dossiers nécessaire au projet. Cette partie regroupe :

- Les études préliminaires, de diagnostic ou d'esquisse. Rémunérées à raison de 20% du montant de la partie fixe après approbation.
- Etudes d'avant-projet sommaire et détaillé et études de projet. Rémunérées à raison de 30% du montant de la partie fixe après approbation.
- Etudes d'exécution ou leur visa, lorsque c'est l'entrepreneur qui les effectue. Rémunérées à raison de 45% du montant de la partie fixe après approbation.
- Assistance du maître d'ouvrage dans la passation, la direction de l'exécution du marché des travaux. Rémunéré à raison de 05% du montant de la partie fixe après approbation.

Tableau 3 : Grille des taux de la rémunération de la maîtrise d'œuvre Partie étude

Catégories	Catégorie « A »	Catégorie « B »	Catégorie « C »	Catégorie « D »	Catégorie « E »
Tranches de coût (Millions DA)					
0-50 (Nc)	3%	-	-	-	-
50-150 (Nc)	2.9%	3.65%	-	-	-
150-250 (Nc)	2.8%	3.55%	4.3%	-	-
250-450 (Nc)	2.7%	3.45%	4.2%	4.95%	-
450-650 (Nc)	2.6%	3.35%	4.1%	4.85%	5.6%
650-1050 (Nc)	2.5%	3.25%	4%	4.75%	5.5%
1050-1450 (Nc)	2.4%	3.15%	3.9%	4.65%	5.4%
Plus de 1450	2.3%	3.05%	3.8%	4.55%	5.3%

Source : Annexe du décret exécutif n° 16-224 du 22 août 2016

⁴⁸ Décret exécutif n° 16-224 du 22 août 2016 fixant les modalités de rémunération de la maîtrise d'œuvre en bâtiment, journal officiel de la république algérienne n°51

Le montant des honoraires est calculé sur la base du coût d'objectif du projet, multiplié par les pourcentages précédents.

1.2.1.2. La partie variable dite mission « suivi »

Elle comprend l'ensemble des prestations relatives à l'assistance du maître de l'ouvrage dans la direction de l'exécution du marché de travaux, l'ordonnancement, la coordination et le pilotage du chantier, et la réception des travaux. Rémunérée mensuellement.

Tableau 4 : Grille des taux de la rémunération de la maîtrise d'œuvre Partie suivi

Catégories	Catégorie « A »	Catégorie « B »	Catégorie « C »	Catégorie « D »	Catégorie « E »
Tranches de coût (Millions DA)					
0-50 (Nc)	6.2%	-	-	-	-
50-150 (Nc)	5.7%	5.8%	-	-	-
150-250 (Nc)	5.2%	5.3%	5.4%	-	-
250-450 (Nc)	4.7%	4.8%	4.9%	5%	-
450-650 (Nc)	4.5%	4.3%	4.4%	4.5%	4.6%
650-1050 (Nc)	3.7%	3.8%	3.9%	4%	4.1%
1050-1450 (Nc)	3.2%	3.3%	3.4%	3.5%	3.6%
Plus de 1450	2.7%	2.8%	2.9%	3%	3.1%

Source : Annexe du décret exécutif n° 16-224 du 22 août 2016

Le montant des honoraires est calculé sur la base du coût d'objectif du projet, multiplié par les pourcentages précédents.

Parfois, ces taux ne sont pas toujours appliqués.

A noter que la rémunération des travaux de levées topographiques et d'établissement des plans correspondants, des travaux relatifs aux études de sol, de l'intervention de l'organisme de contrôle technique de la construction ainsi que de toute étude spécifique éventuelle, sont prises en charge par le maître de l'ouvrage selon les modalités en vigueur.

1.2.2. Le secteur privé

La commande privée implique d'autres contraintes et considérations à intégrer lors du calcul du tarif des études d'architecture. Chaque bureau d'étude adopte une méthode qui lui est

Chapitre IV : Cas du BET d'architecture et d'urbanisme « RAFA »

spécifique pour déterminer le montant de ses honoraires, en considérant les tableaux cités plus haut. Il existe toutefois des recommandations (prix minimums), émises par le conseil national de l'ordre des architectes et les conseils locaux, résumées dans ce tableau :

Tableau 5 : Honoraires de la commande privée applicable à partir du 01/07/2016

Désignation de la prestation		Montant de la prestation (DA HT/m ²)
Permis de démolir		
Permis de démolir	Inf. à 100 m ²	50 DA/m ² avec un minimum de perception de 40 000 DA
	Au-delà de 100 m ²	Plus-value de 10 DA le m ²
Permis de construire		
Habitat rural de type social (<150 m ² utile)		25 000 DA l'unité
Habitat individuel		350 DA/m ² utile avec un minimum de perception de 50 000 DA
Habitat collectif (au-delà de 6 logements)		250 DA/m ² utile
Equipements éducatifs, sanitaires, touristiques, commerciaux...	Inf. à 500 m ²	800 DA/m ² avec un minimum de perception de 100 000 DA
	Au-delà de 500 m ²	Plus-value de 400 DA le m ²
Dépôts industriels et agricoles		200 DA/m ²
Halls de production industriels		300 DA/m ²
Permis de construire à titre de régularisation		200 DA/m ²
Urbanisme		
Permis de lotir	Inf. à 1ha	50 DA/m ² avec un minimum de perception de 200 000 DA
	Au-delà de 1ha	Plus-value de 10 DA le m ²
Certificat de morcellement < 1ha		50 DA/m ² avec un minimum de perception de 150 000 DA
Etat Descriptif de Division (EDD)	Jusqu'à 10 lots	4 000 DA le lot avec un minimum de 20 000 DA
	Au-delà de 10 lots	2 000 DA par lot
Suivi et contrôle des travaux (dans un rayon de 25 km). Au-delà : frais de déplacement en sus		Forfait / jour minimum de 5 000 DA

Source : Bureau d'études « RAFA », CLOA (Conseil Local de l'Ordre des Architectes)

1.3. La distribution

Un cabinet d'études ne dispose, généralement, que d'un seul lieu de distribution, le siège du cabinet, là où est produit le service. Il s'agit bien d'un réseau limité avec un grand nombre de services offerts. Parfois, des grands bureaux d'études, peuvent posséder plusieurs lieux de distributions (plusieurs sièges). D'autres, plus rares, utilisent déjà Internet.

1.4. La communication

Le bouche à oreille constitue le moyen de communication par lequel, les clients d'un cabinet d'architecture découvrent son existence, emplacement et la qualité de ses services. A côté de ça, les bureaux d'études peuvent choisir diverses politiques de communication, il n'y a pas de restriction sur ce point. Seulement, l'ordre des architectes exige de ne pas employer un nom de marque, un logo, et de le communiquer.

2. Le marché

Le portefeuille clients d'un cabinet d'architecture est composé de particuliers et d'entreprises (privées et Etatiques).

2.1. B to B et B to C

Les cabinets d'architecture ont la spécificité de travailler, à la fois en B to C avec des particuliers, des personnes physiques désireuses de construire, bien souvent, de l'habitat individuel, mais aussi, avec des entreprises, personnes morales.

Les cabinets d'architecture travaillent en B to B, à la fois dans le secteur privé, avec des promotions immobilières, et dans le secteur public, avec les différentes entreprises Etatiques.

2.2. La spécificité du marché public

Contrairement aux particuliers et aux entreprises privées, l'Etat n'envoie pas de représentant faire une commande auprès d'un cabinet d'architecture. Il lance un « appel d'offre ».

Il existe deux méthodes pour lancer un appel d'offres. La première consiste à diffuser publiquement un avis de projet de marché, électroniquement, au moyen du service électronique d'appels d'offres du gouvernement disponible sur la plateforme de l'état. La deuxième consiste, quant à elle, à adresser l'appel d'offres ou la demande de proposition directement aux

entreprises inscrites dans une liste de fournisseurs compétents, ou diffuser un avis dans des journaux spécialisés ou professionnels.

Pour répondre à un appel d'offre, il faudrait :

- Rédiger un dossier de candidature type.
- Rechercher des publicités de marchés.
- Retirer le dossier de consultation.
- Sélectionner les marchés intéressants.
- Constituer son dossier de réponse au marché.
- Transmettre son dossier de réponse par voie électronique.

Le candidat à un marché public doit satisfaire à certaines conditions minimales pour avoir accès à la commande publique :

- Il ne doit pas être dans une des situations prévues dans les interdictions de soumissionner à un marché public. Il devra, notamment à l'attribution, justifier de la régularité de sa situation fiscale et sociale.
- Il doit disposer des capacités suffisantes pour exécuter le marché.

NB : Avant de s'engager dans la mise en œuvre de l'offre, il faudrait s'assurer de son éligibilité.

Une fois la vérification des conditions d'éligibilité effectuée, la cabinet d'architecture retire le cahier des charges de la commande, effectue une offre financière et une offre technique qu'il soumet (soumission) en respectant les délais précisés.

Lors de l'ouverture des plis et de l'évaluation des offres, le cabinet d'études ayant proposé le moindre coût de réalisation de la commande (le moins disant), gagne le concours et finit de réaliser la commande.

Section 3 : Le plan marketing du BET « RAFA »

Dans cette section, il s'agit de présenter le cabinet d'études « RAFA », et de tenter d'élaborer le plan marketing de ce dernier.

1. Présentation du BET « RAFA »

« RAFA » est un cabinet d'architecture fondé par RAHAL Faiza, architecte agréée qui exerce à titre libéral. Le cabinet est sis au local n° 16, centre commercial STITI, rue des frères BEGGAZ, lot de hasnaoua, nouvelle ville, Tizi-Ouzou.

Le cabinet a été créé en décembre 2018, après l'inscription de l'architecte au tableau national des architectes. Cette inscription a été suspendue le 29 janvier 2020 afin d'intégrer le programme de l'ANGEM et de changer de régime fiscal. La réinscription au tableau national et la reprise des fonctions du bureau ont été effectuées le 02 février 2020.

2. Analyse du microenvironnement de l'entreprise

2.1. La situation du marché

Le secteur de la maîtrise d'œuvre présente un poids économique relativement faible. Bien que sa compétence et sa compétitivité revêtent une importance cruciale pour la société ; il façonne notre environnement quotidien ; ce secteur reste en crise depuis plusieurs années.

Le marché est un marché de concurrence, en phase de maturité. Son étendue géographique est généralement, régionale, pour la commande privée, et s'étend au territoire national, pour la commande publique.

2.2. Les 5 forces de Michael PORTER

2.2.1. Les clients

Les bureaux d'études en architecture travaillent avec différentes catégories de clients. Ils travaillent à la fois avec le privé et avec l'Etat. Ses clients sont :

- **Les particuliers** : l'entreprise compte 16 clients en l'année en cours.
- **Les promotions immobilières** : elle compte 12 promotions immobilières qui génèrent plus de 50% du chiffre d'affaire.
- **Les entreprises Etatiques** : un seul projet Etatique.

2.2.2. Les concurrents directs

Les concurrents directs du bureau d'études en architecture sont :

- **Les bureaux d'études en architecture**, exerçant la même fonction et offrant les mêmes services.

On compte 8851 bureaux agréés en Algérie dans l'année 2020. Ils constituent des concurrents pour les appels d'offre à l'échelle nationale ou internationale.

En 2018, l'année de création de « RAFA », il y avait 208 bureaux d'études, qui ont dépassé la barre fatidique des cinq années d'existence, dans la wilaya de Tizi-Ouzou.

102 bureaux se localisent dans la ville de Tizi-Ouzou.

- **Les sociétés civiles**, dont le nombre est méconnu.

2.2.3. Les concurrents indirects

Les concurrents indirects des bureaux d'études en architecture sont des entreprises qui peuvent employer des architectes et bénéficier de leurs services en interne. Bien qu'ils aient besoin des services d'un bureau d'études agréé en architecture pour cacheter leurs dossiers architecturaux, ils constituent néanmoins une menace pour les bureaux d'architecture. Ils font le travail qu'ils sont supposés faire, et font ainsi baisser leurs honoraires puisqu'ils ne payent que le cachet et non l'étude complète. Il peut s'agir des :

- **Les promotions immobilières**, elles peuvent également constituer des clients pour le bureau d'études ;
- **Les bureaux d'études en bâtiment**, il existe 2212 en Algérie en 2020, dont 1748 agréés en génie civil ;
- **Les bureaux d'études publics en bâtiment**, dont le nombre est inconnu.

2.2.4. Les nouveaux entrants

Chaque année, il y a environ 300 étudiants qui sont admis à l'université Mouloud Mammeri, dans la filière « architecture et urbanisme ». Après avoir franchi une barrière, à l'entrée, très importante de ce marché, les « 18 mois de stage pratique » obligatoirement dans un bureau d'études en architecture, ayant plus de 5 ans d'ancienneté, 15% de ces étudiants ouvrent leurs propres cabinets.

Cette année, ils sont au nombre de 54 à avoir prêté serment sur la wilaya de Tizi-Ouzou. Le temps de régler toute la paperasse administrative relative à la création d'un bureau d'études, 54 autres cabinets d'architecture seront sur le marché.

2.2.5. Les fournisseurs et sous-traitants

2.2.5.1. Les fournisseurs

Il s'agit des fournisseurs de :

- matériel informatique, ordinateurs, imprimantes, photocopieuses, cartouches, et de logiciels.
- fourniture de bureau.
- mobilier de bureau.

2.2.5.2. Les sous-traitants des cabinets d'architecture

Ils sont :

- Les bureaux d'études en génie civil.
- Les cabinets de géomètres.
- Les commerces de tirage de plans.

3. Analyse du microenvironnement : PESTEL

3.1. L'environnement politique

Les domaines politiques et économiques sont très liés, ils ne peuvent subsister l'un sans l'autre. En effet, la politique est très attachée à l'économie d'un pays et tout ce qui peut l'améliorer. Et donc, la stabilité politique est liée à la stabilité économique.

Les politiques gouvernementales décident des lois sur la construction, ainsi que des types de constructions à développer. Il se peut qu'elles accordent une grande importance à ce secteur, ce qui va l'influencer en bien, et l'inverse est possible également.

3.2. L'environnement économique

L'Algérie connaît une récession économique depuis 2008, accompagnée d'une inflation et d'une baisse importante du pouvoir d'achat, et la situation ne s'est pas réellement améliorée depuis. Cela a fait que le nombre de projets Etatiques, surtout, a régressé.

L'apparition de la maladie de la Covid-19 en 2020, a accentué la problématique de la stagnation économique. Les périodes de confinement ont fait que mêmes les particuliers ne se

déplaçaient pas aux bureaux d'architecture, ceux-ci, eux-mêmes, ne pouvaient ouvrir leurs portes.

3.3. L'environnement socio-culturel

Dans la culture générale, les gens bâtissent leurs maisons eux-mêmes sans passer par un architecte. Le rôle de celui-ci n'est pas reconnu et mis en valeur par la société. Il n'est pas du tout rare qu'une personne qui veuille construire se fasse aider par un « maçon », une personne en qui celle-ci a confiance et qui, surtout, ne va pas coûter cher, au lieu d'aller voir un architecte, dont le service paraît parfois sans intérêt et bien trop coûteux aux yeux de la société.

Néanmoins, ces dernières années, des lois et règlements ont été mis en place obligeant ainsi les personnes désireuses de construire, de passer par un bureau d'études en architecture.

3.4. L'environnement technologique

Avant, le dessin architectural se faisait à la main, avec de l'encre, sur du papier calque. Et on présentait des maquettes réelles des projets, faites de papier maquette. Cela nécessitait beaucoup de temps et d'efforts pour leur réalisation. Aujourd'hui, ce temps-là est révolu, et les bureaux d'études en architecture se voient dans l'obligation de suivre les nouvelles tendances dans la production architecturale, ou de fermer leurs portes. Le dessin architectural se fait sur ordinateur, avec l'aide de différents logiciels de modélisation (Autocad, Archicad, Revit, Sketch Up, 3DSMax, Lumion, Vray, Enscape ...etc.) qui permettent, à la fois, de présenter des plans en 2D et des maquettes virtuelles 3D de plus en plus réalistes.

A côté des logiciels de dessins, le matériel utilisé dans la production architecturale, les ordinateurs notamment, mais aussi, les traceurs et imprimantes se sont beaucoup développés et offrent une meilleure qualité de lisibilité au plan architectural.

3.5. L'environnement écologique

Une nouvelle exigence environnementale fait son apparition en matière de maîtrise des impacts d'un bâtiment sur l'environnement extérieur. L'architecture écologique se préoccupe de concevoir une architecture respectueuse de l'environnement et de l'écologie. Elle peut s'intéresser au choix des matériaux naturels et respectueux de la santé de l'homme ; ou au choix de la disposition des pièces ; pour favoriser les économies d'énergie en réduisant les besoins énergétiques ; au choix des méthodes d'apports énergétiques ainsi qu'au choix du cadre de vie offert ensuite à l'homme (jardin, espace de détente ...etc.).

3.6. L'environnement légal

Le secteur de la maîtrise d'œuvre est fortement réglementé. Il y a des lois qui concernent la manière d'exercer, le type de prestations à offrir, la rémunération pour celles-ci ...etc. Certaines lois, relativement récentes, ont créé de nombreuses opportunités pour les cabinets d'architecture, comme :

- loi de régularisation des constructions sans permis de construire en 2008, et sa prolongation jusqu'en 2022 a créé et crée des opportunités pour les bureaux d'études en architecture.
- La loi de l'aide sociale pour l'habitat rural a augmenté le nombre de clients des cabinets d'architecture.
- Loi sur le nombre de logements qui ne doit pas dépasser 10 pour un privé. Beaucoup de promotions immobilières ont vu le jour après cette loi.

Et d'autres qui pourraient être une menace pour ces bureaux, comme par exemple :

- La loi de paiement pour retrait des permis de construire constitue un obstacle aux clients. Certains reviennent à la construction illégale pour éviter les frais à payer.

4. L'analyse SWOT

4.1. Forces (Strengths)

Les forces de « RAFA » sont :

- Une bonne partie des clients sont des clients fidèles ;
- Carte de visite ;
- Existence de panneaux publicitaires ;
- Bénéficie d'un bouche à oreille positif ;
- Maîtrise des nouveaux logiciels de production architecturale ;
- Bonne qualité du service ;
- Bon relationnel avec les clients ;
- Bon emplacement.

4.2. Faiblesses (Weaknesses)

On peut recenser plusieurs faiblesses :

- Manque de moyens financiers à allouer aux actions de communication ;

- Manque de personnel ;
- Interdiction de développer un logo et de le commercialiser, par le conseil de l'ordre des architectes ;
- Communication faible ;
- Conditions d'éligibilité à la participation aux appels d'offres publiques, souvent non remplies.

4.3. Opportunités (Opportunities)

- Exploiter internet pour mettre au point un nouveau réseau de distribution ;
- La prolongation de la loi 15/08 concernant les régularisations des habitations jusqu'au 03/08/2022 ;
- Le nombre croissant des promotions immobilières après la loi
- L'aide sociale accordée pour l'habitat rural.

4.4. Menaces (Threats)

- Les nouveaux entrants ;
- L'attribution de l'agrément aux architectes salariés des sociétés civiles ;
- Les clients qui se défilent sans payer, une partie ou totalité du prix de la prestation ;
- Les conditions d'éligibilité aux marchés publics ;
- La persistance de la crise économique et sanitaire ;
- La baisse du pouvoir d'achat, l'inflation, la dévalorisation du Dinar Algérien, ...etc.

5. Les objectifs et les stratégies marketing

5.1. Les objectifs

Après une analyse de la situation et des ressources de l'entreprise, il a été convenu, avec la responsable de « RAFA », que les objectifs à viser par ce plan, sont les suivants :

5.1.1. Objectifs financiers

Il y a deux objectifs à suivre :

- Augmentation du chiffre d'affaires : augmenter le chiffre d'affaire de 20% dans les 3 ans à venir.
- Augmentation du nombre de clients de 20% pour les promotions immobilières, et de 30% pour les particuliers.

5.1.2. Objectifs marketing

Il y a trois groupes d'objectifs :

- Objectif de notoriété ;
- Objectifs de rentabilité : indiqué par le chiffre d'affaires ;
- Objectifs d'augmentation de part de marché : indiqué par le nombre de clients.

5.2. La stratégie marketing

5.2.1. Segmentation

5.2.1.1. Tableau de segmentation

Tableau 6 : Tableau de segmentation

clients \ service	Particuliers	Promotions immobilières	Entreprises Etatiques
Habitat individuel			
Habitat collectif			
Habitat semi-collectif			
Equipement			
Services périphériques			

Source : Réalisé par nos soins

5.2.1.2. Critères de segmentation

La segmentation s'est faite sur la base des critères suivants :

- **Le type de clients** : les particuliers (en B to C), et les promoteurs immobiliers et les entreprises Etatiques (en B to B).
- **le type de services** : la segmentation s'est basée sur le type de services, service de base et services périphériques.

Les services de base ont été classés selon les différents produits architecturaux (projets), les plus demandés et les plus réalisés dans le cabinet d'architecture (l'habitat individuel, l'habitat collectif, l'habitat semi-collectif, les équipements).

- **La fréquence d'achat**, et ce, en se référant aux résultats des quatre années d'existence de l'entreprise. Le dégradé de couleur indique la fréquence d'achat, plus c'est foncé, plus il y a de la demande.

5.2.2. Ciblage

La stratégie de ciblage va être celle d'un marketing multi-segment. Des offres différentes pour des segments différents.

Ce plan marketing a pour cible :

- Les promotions immobilières, pour qui le service demandé est principalement « un habitat collectif ».
- Les particuliers, qui demandent fondamentalement « un habitat individuel ».

5.2.3. Positionnement

Le choix s'est porté sur une stratégie de positionnement différencié. Pour chaque cible, un positionnement spécifique.

Pour la première cible : les promotions immobilières, le type de positionnement choisi est un positionnement fonctionnel. Le plan réalisé du projet est lisible, fonctionnel et le moindre centimètre carré est utilisé. Aucun n'est perdu.

Pour la deuxième cible : les particuliers, le type de positionnement choisi est un positionnement psychologique. Le plan est la concrétisation du rêve du client. Ce n'est pas juste une maison, c'est un chez-soi sur mesure, le nid de sa famille. Un rêve dont il participera à la réalisation.

6. Le mix et le plan d'actions

6.1. Le mix-marketing

6.1.1. Le service

On peut considérer que le service de base dans « RAFA » est, le dossier pour l'obtention d'un permis de construire. La conception architecturale (qui passe par plusieurs phases, chacune rémunérée comme étant un service à part : dit périphérique) et la réalisation des différents éléments du dossier constituent des services périphériques.

La clientèle visée est celle qui s'intéresse principalement à ce service.

6.1.2. Le prix

Etant la variété des projets architecturaux, des clients et des délais exigés par ceux-ci, le choix d'une politique de prix se porte sur une stratégie de « yield management ». L'entreprise

va varier ses tarifs en fonction de la qualité du client, de son statut et des délais de réalisations de sa prestation, tout en respectant la réglementation.

6.1.3. La distribution

Dans le cadre de l'entreprise « RAFA », il n'y a qu'un seul lieu de distribution, le siège du bureau d'études. Il s'agit bien d'un réseau limité avec un grand nombre de services offerts.

L'entreprise va élargir son réseau de distribution, en créant une possibilité aux clients de tout le territoire national, de bénéficier de ses services. Elle va passer à un réseau multi-localisations et multi-services.

6.1.4. La communication

Les outils de communication marketing sont particulièrement importants dans les services. Le mix-communicationnel de « RAFA » repose principalement sur le bouche-à-oreille généré par les clients de l'entreprise, et les personnes qui connaissent le responsable du cabinet.

En effet, l'image et la notoriété d'un bureau d'études sont influencées par la notoriété et la réputation de l'architecte responsable.

A côté de ça, le cabinet bénéficie d'une communication hors-média, relativement timide, avec deux panneaux d'affichage.

Le cabinet va se focaliser sur le développement d'une communication hors-média, ainsi que la mise en place d'un système de « SMM » (social media marketing).

6.2. Plan d'actions et budget

6.2.1. Le budget

Le budget total attribué aux actions à entreprendre sur l'année 2022 est égal aux honoraires reçus pour un seul projet d'habitation individuelle. Le montant alloué est de 150 000.00 DA, toutes actions comprises.

60% de ce budget sera affecté à des actions de communication. Le tout sera détaillé dans le plan d'actions.

Chapitre IV : Cas du BET d'architecture et d'urbanisme « RAFA »

6.2.2. Le plan d'actions

Tableau 7 : Le plan d'action de « RAFA » pour l'année 2022

Pourquoi	Quoi	Qui	Comment	Quand		Où	Fait
				début	fin		
Nom du projet	Nom de la tâche	En charge	Budget	début	fin	Zones géographiques	
Développer un autre réseau de distribution	Créer un site internet	Sous-traitant	45 000 DA	01/22	05/22	Territoire national	
	Tester sur le terrain						
Créer une campagne publicitaire sur les réseaux sociaux	Créer une page facebook	Le responsable du BET	18 000 DA	01/22	12/22	Territoire national	
	Créer une page instagram						
	Créer du contenu, vidéos, images, publications, sur ces pages						
Faire de la veille sur les marchés publics et privés	S'abonner à Tenders	Le responsable du BET	16 000 DA	01/22	12/22	Territoire national	
Développer la notoriété du BET et indiquer son emplacement	Fabriquer des panneaux publicitaires	Sous-traitant	40 000 DA	02/22	03/22	Nouvelle ville de Tizi-Ouzou	
Développer la notoriété auprès des promoteurs immobiliers.	Créer une brochure publicitaire	Sous-traitant	31 000 DA	03/22	04/22	Ville de Tizi-Ouzou	
	Distribuer sur les promotions immobilières					Ouacif	
						Ouadhias	
						Beni Yenni	

Source : Réalisé par nos soins

Conclusion

Le service architectural présente des spécificités concernant le mix-marketing qui sont comme suit :

- Le service principal proposé dans un cabinet d'architecture est un pur service, personnalisé. Il s'agit, bien souvent, de la conception d'un projet architectural, en vue de l'obtention de différents permis.
- Les prix des prestations de services des architectes sont réglementés par l'Etat. Dans le secteur public, l'Etat a mis en place, un décret exécutif présentant une grille de calcul des honoraires. Et dans le secteur privé, le conseil de l'ordre des architectes intervient en mettant en place des prix minimums, au-dessous desquels, il est interdit d'aller.
- Le mix-distribution présente la spécificité d'être un réseau limité avec un grand nombre de services offerts. Et le mix communication ne présente aucune spécificité notable.

L'élaboration du plan marketing du cabinet d'études est une tâche difficile à réaliser, en raison du manque d'informations sur l'environnement externe et des données du marché.

Conclusion générale

Ce mémoire avait pour ambition de répondre à la problématique qui consiste à, essayer d'élaborer un plan marketing pour un cabinet d'études en architecture.

Pour cela, il a été nécessaire d'abord, de déterminer les caractéristiques marketing du/des service/s, que le cabinet d'architecture propose. Et ensuite, de tenter d'élaborer un plan marketing, pour ce dernier, en se référant à des ouvrages traitant du sujet.

Le service principal proposé dans un cabinet d'architecture est un pur service, personnalisé. Il s'agit, bien souvent, de la conception d'un projet architectural, en vue de l'obtention de différents permis. Le projet architectural final, passe par plusieurs phases de réalisation, chacune pouvant faire l'objet d'un service à part entière.

Vu la nature variable des projets, et aussi, vu l'hétérogénéité des clients d'un cabinet d'architecture, les prix des prestations de services des architectes sont réglementés par l'Etat.

Concernant le secteur public et les projets commandités par les localités et organismes publics, l'Etat a mis en place, un décret exécutif présentant une grille de calcul des honoraires.

La commande privée implique d'autres contraintes et considérations à intégrer lors du calcul du tarif des études d'architecture. Bien que, chaque bureau peut appliquer une politique différente d'un autre, le conseil de l'ordre des architectes met en place, des prix minimums, au-dessous desquels, il est interdit d'aller.

Le mix-distribution présente la spécificité d'être un réseau limité avec un grand nombre de services offerts. Et le mix communication ne présente aucune spécificité notable.

Dans un second temps, il a été question de participer à l'élaboration du plan marketing du cabinet d'architecture « RAFA ».

En premier lieu, il a fallu faire des analyses internes et externes de l'entreprise, de son micro et de son macro environnement, malgré le manque d'informations, rencontré.

Concernant les données du marché, cela vient du fait, d'abord, qu'une étude quantitative n'a pas été faite par l'entreprise, et ensuite, à cause de l'absence d'organisme spécialisé dans la fourniture de ce type d'informations. Pour les informations internes, les données financières de l'entreprise n'ont pas été accessibles.

Toutefois, se basant sur les informations recueillies, on a pu effectuer un diagnostic de situation, et une segmentation du marché a été réalisée. On a pu, par la suite, fixer les objectifs

annuels de l'entreprise et mettre au point un plan d'actions, avec un calendrier pour l'année 2022. Résultat, un essai de plan marketing a été mis au point à la fin de ce travail.

Pour finir, l'objectif de ce travail était d'ouvrir les yeux sur un domaine très peu, voire pas du tout investi, surtout en Algérie, qui est le domaine du bâtiment et de la maîtrise d'œuvre en bâtiment. Ce mémoire ne constitue qu'une introduction à ce secteur, et il serait pertinent de faire de ce terrain vierge, un champ d'investigation pour les études à venir. Des études sur :

- Les comportements des consommateurs ;
- La relation entre la qualité du service et la fidélisation des clients ;
- Le cycle de vie du service architectural ;
- La communication dans un cabinet d'études ;
- Le marketing direct, le marketing digital, ...etc.

La liste est encore longue, d'autant plus, qu'il serait judicieux d'étendre ces différentes études aux autres entreprises présentes dans ce secteur, qu'elles soient des entreprises œuvrant dans la maîtrise d'œuvre, ou dans la construction, ou autre.

Bibliographie

OUVRAGES :

BALLAND, S ; BOUVIER, AM. « Management des entreprises ». Paris : Dunod, janvier 1970, 149p.

BRECHIGNAC-ROUBAUD, B. « Le marketing des services ». Paris : Editions d'organisation, 1998, 249p.

DEMEURE, C. « Aide-mémoire MARKETING ». 6^{ème} édition. Paris : Dunod, janvier 2008, 426p.

GABRIEL, P ; DIVARD, R ; LE GALL-ELY, M ; PRIME-ALLAZ, I. « Marketing des services ». Paris : Dunod, 2014, 358p.

KOTLER, P ; KELLER, KL ; MANCEAU, D. « Marketing Management ». 15^{ème} édition. France : Pearson, 2015, 920p.

LAMBIN, JJ ; DE MOERLOOSE, C. « Marketing stratégique et opérationnel ». 7^{ème} édition. Paris : Dunod, 2008, 600p.

LOVELOCK, C ; WIRTZ, J ; LAPERT, D ; MUNOS, A. « Marketing des services ». 7^{ème} édition. France : Pearson, 2014, 649p.

VAN LAETHEM, N; Body, L. « Le Plan marketing ». 2^{ème} edition. Paris : Dunod, 2004, 344p.

VILLEMUS, P. « Le plan marketing à l'usage du manager ». Paris : Editions d'organisation, janvier 2009, 226p.

MEMOIRES ET THESES :

ABDELDJEBBAR, Souheyla. « L'impact du marketing des services au sein de l'entreprise de télécommunication » : cas d'Algérie Télécom Mobile « MOBILIS » ». Mémoire de magister en management ; option : Stratégie, sous la direction de CHERCHEM, Mohamed. Université d'Oran, 2014.

OUIKENE, Sabrina. « L'élaboration d'un plan marketing au sein d'une entreprise » : cas de l'International Transit Transport « FILTRANS ». Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales ; option : Marketing et management

des entreprises, sous la direction de ACHIR, Mohamed. Tizi-Ouzou, Université Mouloud Mammeri, 2015.

COURS :

BATACHE, A. « Les domaines d'application du marketing », cours de de 2eme année master : marketing management, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 2020/2021.

BOUBAGHLA, « Le contexte d'émergence du marketing », Notes prises dans le cours de marketing de 2eme année : sciences commerciales, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, 22 avril 2018.

KADI, A (dir.). « Manuel de marketing fondamental », cours de 1^{ere} année Master, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, 2013/2014.

LAYE BAMBA, S. Cours de marketing : « marketing mix », <https://www.cours-gratuit.com/cours-marketing/cours-marketing-marketing-mix>, 08 juin 2021.

Annexes

Liste des tableaux :

Tableau 1 : Actions de chaque politique du mix-marketing	16
Tableau 2 : Le contenu du plan marketing	60
Tableau 3 : Grille des taux de la rémunération de la maîtrise d'œuvre Partie étude	73
Tableau 4 : Grille des taux de la rémunération de la maîtrise d'œuvre Partie suivi	74
Tableau 5 : Honoraires de la commande privée applicable à partir du 01/07/2016.....	75
Tableau 6 : Tableau de segmentation.....	84
Tableau 7 : Le plan d'action de « RAFA » pour l'année 2022.....	87

Liste des figures :

Figure 1 : Les composantes de la valeur	12
Figure 2 : processus de satisfaction	13
Figure 4 : Le rôle du marketing en fonction des variations de la demande	18
Figure 4 : La démarche marketing	23
Figure 6 : caractéristiques des services	34
Figure 7 : les trois formes de marketing dans les services	37
Figure 8 : mix-marketing des services	42
Figure 9 : Les étapes de conception d'un plan marketing	63

Table des matières

Introduction générale	1
Chapitre I : Introduction au marketing	2
Introduction	6
Section 1 : Historique et évolution du marketing	6
1. Le marketing classique	6
1.1. Les mutations économiques du siècle dernier	6
1.2. Les mutations économiques du début du XXIe siècle	8
2. Le marketing électronique (e-marketing)	8
Section 2 : Généralités sur le marketing	10
1. Définitions du marketing	10
2. Concepts clés du marketing	11
2.1. Le besoin	11
2.2. Le désir	11
2.3. La demande	11
2.4. Les offres et les marques	11
2.5. Le marché	12
2.6. La concurrence	12
2.7. La valeur et la satisfaction	12
2.8. La segmentation, le ciblage et le positionnement	13
2.9. Les circuits marketing	13
2.10. Les impressions et l'engagement	14
2.11. La chaîne d'approvisionnement	14
2.12. L'environnement marketing	14
2.13. Le mix-marketing	15
2.13.1. La politique produit	15
2.13.2. La politique de prix	15
2.13.3. La politique de distribution	15
2.13.4. La politique de communication	15
3. Le rôle du marketing dans l'entreprise	16

Section 3 : Domaines d'application et marchés visés par le marketing	18
1. Domaines d'application du marketing	18
1.1. Les biens	18
1.2. Les services.....	19
1.3. Les événements	19
1.4. Les expériences	19
1.5. Les personnes.....	19
1.6. Les endroits.....	19
1.7. Les propriétés.....	19
1.8. Les organisations.....	20
1.9. L'information.....	20
1.10. Les idées.....	20
2. Les marchés sur lesquels faire du marketing.....	20
2.1. Les différents profils de la demande	21
2.1.1. Demande négative.....	21
2.1.2. Absence de demande.....	21
2.1.3. Demande latente	21
2.1.4. Demande déclinante	21
2.1.5. Demande irrégulière.....	21
2.1.6. Demande soutenue	21
2.1.7. Demande excessive	22
2.1.8. Demande indésirable.....	22
2.2. Les principaux types de marchés	22
2.2.1. Les marchés de grande consommation	22
2.2.2. Les marchés business-to-business, ou B2B.....	22
2.2.3. Les marchés internationaux	22
2.2.4. Les marchés publics et à but non lucratif.....	23
Section 4 : La démarche marketing	23
1. Présentation de la démarche marketing.....	23
2. Les phases de la démarche marketing	24
2.1. Phase d'Analyse	24
2.2. Phase de Réflexion et Décision.....	24
2.3. Phase d'Action	24

2.4. Phase de Contrôle.....	24
Conclusion	25
Chapitre II : Le marketing des services	26
Introduction	27
Section 1 : introduction au marketing de services.....	27
1. Définitions et fondements du marketing de services	27
1.1. Définitions	27
1.2. Les fondements du marketing des services	27
2. Apparition et évolution.....	28
2.1. La naissance et la légitimation du paradigme des services (avant 1980).....	28
2.2. Le décollage de la discipline (1980-1985).....	29
2.3. L'explosion (1986 – ...).....	30
Section 2 : La notion de service	30
1. Définitions et finalité du service.....	31
1.1. Définitions	31
1.2. Finalité du service	31
1.2.1. Une finalité tangible.....	31
1.2.2. Une finalité intangible.....	31
2. Les spécificités des services	32
2.1. L'intangibilité	32
2.2. La simultanéité entre production et consommation	33
2.3. La variabilité	34
2.4. La périssabilité	34
3. La classification des services.....	35
3.1. Le bien tangible pur.....	35
3.2. Le bien accompagné de plusieurs services	35
3.3. L'hybride	35
3.4. Le service principal accompagné de biens et services annexes	35
3.5. Le pur service.....	35
4. Les volets du marketing des services	36
4.1. Le marketing externe.....	36
4.2. Le marketing interne	36
4.3. Le marketing interactif	36

Section 3 : Système de servuction	37
1. Définition.....	37
2. Les éléments du système de servuction.....	37
2.1. Le client	37
2.2. Le support physique	38
2.3. Le personnel de contact	38
2.4. Le service.....	38
2.5. Le système d'organisation interne	38
2.6. Les autres clients	38
3. La différence entre Servuction et Production	38
Section 4 : Le mix-marketing des services	39
1. Les 4P traditionnels.....	39
1.1. Le service.....	39
1.2. Le prix et les autres coûts des services.....	39
1.3. Le lieu et le temps	40
1.4. La promotion et la formation	40
2. Les variables supplémentaires	41
2.1. L'environnement physique	41
2.2. Le processus.....	41
2.3. Les acteurs	41
Conclusion	42
Chapitre III : Elaboration d'un plan marketing.....	43
Introduction.....	44
Section 1 : Le plan marketing	44
1. Définition du plan marketing.....	44
2. Typologies du plan marketing	44
2.1. Le plan d'entreprise	45
2.2. Le plan de devisions	45
2.3. Le plan d'une gamme de produits	45
2.4. Le plan de produit	45
2.5. Le plan d'une marque	45
2.6. Le plan d'un marché	45
2.7. Le plan d'un couple produit/marché	46

2.8.	Le plan par fonction	46
3.	Le rôle et les avantages du plan marketing	46
3.1.	Le rôle du plan marketing.....	46
3.2.	Les avantages du plan marketing	46
4.	Les caractéristiques du plan marketing	47
4.1.	Le plan marketing est un outil à la fois stratégique et tactique.....	47
4.2.	Il doit être SMAC : Simple, Mesurable, Accessible, Cohérent	48
4.2.1.	Simple	48
4.2.2.	Mesurable	48
4.2.3.	Accessible.....	48
4.2.4.	Cohérent	48
4.3.	Le plan marketing fait gagner du temps	48
Section 2 : Le plan marketing stratégique.....		49
1.	La portée du plan marketing stratégique	49
1.1.	C'est quoi un plan stratégique.....	49
1.2.	Qu'est-ce qu'il comprend.....	49
1.3.	Qu'est-ce qui le complète	50
2.	Définir des stratégies performantes.....	50
2.1.	Segmenter efficacement le marché	50
2.2.	S'appuyer sur un diagnostic réaliste.....	50
2.3.	Choisir son positionnement	51
2.4.	Définir ses domaines d'activités stratégiques	51
2.4.1.	La matrice BCG	51
2.4.2.	La matrice RCA	51
2.4.3.	La matrice Mac Kinzey	52
2.4.4.	La matrice ADL	52
2.5.	Les stratégies d'entreprises	52
2.5.1.	Les trois stratégies de base de Porter	52
2.5.2.	Les trois stratégies de croissance	52
2.5.3.	Les quatre stratégies concurrentielles de Kotler	52
2.5.4.	Les stratégies de globalisation	53
Section 3 : Le plan marketing opérationnel		53
1.	Choisir des indicateurs par types des objectifs du marketing.....	53

1.1.	Les objectifs marketing et leurs indicateurs de mesure.....	53
1.1.1.	Les objectifs quantitatifs	53
1.1.2.	Les objectifs qualitatifs	54
1.2.	La fixation des prévisions.....	54
1.2.1.	Les méthodes subjectives	54
1.2.2.	Les méthodes d'estimation de la demande actuelle.....	55
1.2.3.	Les méthodes statistiques d'extrapolation des tendances passées.....	55
1.3.	La détermination du budget	55
2.	Recommander le mix-marketing	55
2.1.	Le plan marketing produit	55
2.1.1.	Définir la politique de produit	55
2.1.2.	Définir la politique de prix	56
2.1.3.	Définir la politique de distribution.....	56
2.1.4.	Définir la politique de communication	56
2.2.	Le plan marketing orienté client	56
3.	Réaliser les tableaux de bord de suivi et de contrôle	57
3.1.	Le tableau de bord marketing	57
3.2.	Les indicateurs de contrôle du plan.....	57
Section 4 : élaboration et mise en œuvre d'un plan marketing		58
1.	Le contenu du plan marketing	58
1.1.	Résumé exécutif.....	58
1.2.	L'analyse de la situation marketing courante	58
1.3.	Diagnostic	59
1.4.	Objectifs et écueils	59
1.5.	Stratégie marketing	59
1.6.	Plans d'action.....	59
1.7.	Budgets	59
1.8.	Contrôles.....	60
2.	Les étapes de conception d'un plan marketing.....	61
2.1.	Cadrage général.....	62
2.2.	Diagnostic interne et externe de la situation.....	62
2.3.	Fixation des objectifs quantitatifs et qualitatifs	62
2.4.	Choix de la stratégie	62

2.5.	Définition d'un plan d'action sur le mix	62
2.6.	Budgétisation et calendrier	62
2.7.	Rédaction du plan marketing	63
2.8.	Communication et diffusion dans l'entreprise	63
2.9.	Contrôle et évaluation.....	63
3.	Piloter le plan marketing	64
3.1.	Traduire le plan marketing en plan d'actions commerciales	64
3.1.1.	Appliquer la méthodologie de la cascade.....	64
3.1.2.	Réaliser les tableaux de bord commerciaux	64
3.1.2.1.	Les objectifs de réalisation des tableaux de bords commerciaux	64
3.1.2.2.	Les indicateurs des tableaux de bord commerciaux.....	65
3.2.	Conduire le processus d'élaboration du plan.....	65
3.2.1.	Les outils du management de projet appliqués au plan marketing	65
3.2.2.	La formalisation du processus de réalisation.....	66
3.2.2.1.	Identifier les étapes du plan	66
3.2.2.2.	Conduire le plan marketing.....	66
	Conclusion	67
	Chapitre IV : Cas du BET d'architecture et d'urbanisme « RAFA».....	68
	Introduction.....	69
	Section 1 : Maitrise d'œuvre et architecture	69
1.	Description du métier d'architecte.....	69
2.	Création d'un bureau d'études en architecture	70
2.1.	Définition.....	70
2.2.	Créer un bureau d'études.....	70
	Section 2 : Les caractéristiques marketing d'un cabinet d'architecture	70
1.	Le mix-marketing.....	70
1.1.	Le service.....	70
1.1.1	Liste des services proposés par un cabinet d'architecture.....	71
1.1.2.	Caractéristiques du service	71
1.1.2.1.	L'inséparabilité.....	72
1.1.2.2.	L'hétérogénéité.....	72
1.1.2.3.	L'intangibilité.....	72
1.1.2.4.	La périssabilité	72
1.2.	Le prix	72

1.2.1.	Le secteur public	73
1.2.1.1.	La partie fixe dite mission « étude ».....	73
1.2.1.2.	La partie variable dite mission « suivi »	74
1.2.2.	Le secteur privé.....	74
1.3.	La distribution	76
1.4.	La communication.....	76
2.	Le marché	76
2.1.	B to B et B to C.....	76
2.2.	La spécificité du marché public	76
Section 3 : Le plan marketing du BET « RAFA »		78
1.	Présentation du BET « RAFA »	78
2.	Analyse du microenvironnement de l'entreprise	78
2.1.	La situation du marché	78
2.2.	Les 5 forces de Michael PORTER	78
2.2.1.	Les clients.....	78
2.2.2.	Les concurrents directs.....	79
2.2.3.	Les concurrents indirects.....	79
2.2.4.	Les nouveaux entrants.....	79
2.2.5.	Les fournisseurs et sous-traitants.....	80
2.2.5.1.	Les fournisseurs	80
2.2.5.2.	Les sous-traitants des cabinets d'architecture.....	80
3.	Analyse du microenvironnement : PESTEL	80
3.1.	L'environnement politique	80
3.2.	L'environnement économique	80
3.3.	L'environnement socio-culturel.....	81
3.4.	L'environnement technologique	81
3.5.	L'environnement écologique	81
3.6.	L'environnement légal.....	82
4.	L'analyse SWOT	82
4.1.	Forces (Strengths)	82
4.2.	Faiblesses (Weaknesses).....	82
4.3.	Opportunités (Opportunities).....	83
4.4.	Menaces (Threats).....	83
5.	Les objectifs et les stratégies marketing.....	83

5.1. Les objectifs	83
5.1.1. Objectifs financiers	83
5.1.2. Objectifs marketing.....	84
5.2. La stratégie marketing	84
5.2.1. Segmentation	84
5.2.1.1. Tableau de segmentation	84
5.2.1.2. Critères de segmentation.....	84
5.2.2. Ciblage	85
5.2.3. Positionnement	85
6. Le mix et le plan d'actions	85
6.1. Le mix-marketing	85
6.1.1. Le service	85
6.1.2. Le prix	85
6.1.3. La distribution.....	86
6.1.4. La communication	86
6.2. Plan d'actions et budget.....	86
6.2.1. Le budget.....	86
6.2.2. Le plan d'actions.....	87
Conclusion	88
Conclusion générale	89
Bibliographie.....	89
Annexes	89

Résumé

Dans un environnement aujourd'hui, instable et de compétitivité croissante, la planification revête une importance capitale et fait la différence, entre des entreprises qui survivent, et celles qui se voient en difficulté. Et les cabinets d'architecture ne font pas exception.

Le plan marketing étant l'un des outils de la planification, l'objectif de cette étude et sa problématique centrale, est d'essayer d'élaborer un plan marketing pour le cabinet d'architecture « RAFA ». Le travail effectué a concerné deux volets :

Dans le premier, il a été question de déterminer les caractéristiques de l'offre du cabinet d'architecture. En effet, pour toute planification, il est nécessaire de déterminer les caractéristiques du mix-marketing relatif à l'offre de l'entreprise, ainsi que les caractéristiques du marché et des clients de celle-ci.

Dans le deuxième, il s'agissait d'élaborer un plan marketing pour le cabinet d'architecture « RAFA ». D'abord, il a fallu réaliser une analyse interne et externe de l'environnement de l'entreprise, et en déduire les possibilités d'actions du cabinet. Ensuite, on a procédé à une segmentation du marché, et à un choix d'objectifs à atteindre, et de stratégies à adopter. Pour finir, on a conclu avec la réalisation d'un plan d'actions, budgété, pour l'année à venir.

Abstract

In today's unstable and increasingly competitive environment, planning is of paramount importance and makes a difference between businesses that survive and those that see it in difficulty. Moreover, architectural firms are no exception.

The marketing plan being one of the planning tools, the objective of this study and its main issue is to try to develop a marketing plan for the firm « RAFA ». The work carried out concerned two parts :

In the first part, we determined the characteristics of the architectural firm's offer. Indeed, for any planning, it is necessary to define the characteristics of the mix marketing related to the offer of the company, as well as the characteristics of its market and customers.

In the second one, we developed a marketing plan for the architectural firm « RAFA ». First, it was necessary to carry out an internal and external analysis of the business environment, and to deduce the actions the firm could enforce. Then, we proceeded to a segmentation of the market, a choice of objectives to achieve, and strategies to adopt, in the short term. Finally, we concluded with the realization of a budgeted action plan, for the coming year.