MARKETING STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL

DU MARKETING À L'ORIENTATION-MARCHÉ

7e édition

Jean-Jacques Lambin
Chantal de Moerloose

DUNOD

Marketing stratégique et opérationnel

www.frenchpdf.com

Consultez nos parutions sur dunod.com

www.frenchpdf.com

Maketing stratégique et opérationnel

Du marketing à l'orientation-marché

Jean-Jacques Lambin
Chantal de Moerloose

7e édition

DUNOD

www.frenchpdf.com

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, Paris, 2008
ISBN 978-2-10-053858-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

www.frenchpdf.com

TABLE DES MATIÈRES

Introduction 1

PREMIÈRE PARTIE
LE NOUVEAU RÔLE DU MARKETING 5

1 LE MARKETING DANS L'ENTREPRISE ET DANS L'ÉCONOMIE 7

1 Les fondements idéologiques du marketing 8
1.1 Les principes de la souveraineté du client 9
1.2 Les fondements de l'économie de marché 9
1.3 Les déviances de l'économie de marché 10
1.4 Le marketing, facteur de démocratie économique 11
2 Le rôle du marketing dans l'économie 12
2.1 L'organisation de l'échange 13
2.2 L'organisation de la communication 14
3 L'évolution du marketing dans l'entreprise 15
3.1 Le marketing passif : l'orientation-produit 16
3.2 Le marketing opérationnel : l'orientation-ventes 18
3.3 Le marketing stratégique : l'orientation-clients 20
3.4 Le marketing stratégique proactif : l'orientation-R & D 24
3.5 Le *market-driven management* : l'orientation-marché 26
3.6 Le marketing sociétal : l'orientation-société 30
3.7 Le marketing relationnel 30

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

www.frenchpdf.com

2 LES NOUVEAUX DÉFIS POUR LE MARKETING 39

1 Le contrecoup de la globalisation 40
1.1 Les opportunités de la mondialisation 40
1.2 Les défis de la mondialisation 40
2 Les technologies d'information et de communication 42
2.1 Le commerce électronique 43
2.2 Les nouvelles valeurs portées par Internet 43
2.3 L'émergence de méta-marchés 45
2.4 La restructuration des réseaux de distribution 46
2.5 La naissance des infomédiaires 47
2.6 L'élargissement géographique du marché 47
2.7 L'impact de la communication électronique 47
2.8 Le Web 2.0 et la nouvelle communication marketing 48
2.9 Le problème de la protection de la vie privée 51
3 L'émergence de nouvelles valeurs 51
3.1 L'affirmation du pouvoir de la société civile 52
3.2 La vision socio-écologique de la consommation 54
3.3 L'objectif d'éco-efficacité 56
3.4 Vers une gouvernance mondiale 56
3.5 Le besoin des règles d'éthique 57
3.6 La lutte contre la pauvreté dans le monde 59
3.7 La responsabilité sociétale de l'entreprise 61
4 Les implications pour le *market-driven management* 63

DEUXIÈME PARTIE
LA COMPRÉHENSION DU COMPORTEMENT DU CLIENT 67

3 LA COMPRÉHENSION DES BESOINS DU CLIENT 69

1 La notion de besoin, vu dans sa multidimensionnalité 70
1.1 Le besoin générique et le besoin dérivé 70
1.2 Les besoins génériques absolus et relatifs 71
1.3 Le besoin, le désir et la demande 72
1.4 La hiérarchie des besoins selon Maslow 73
1.5 La théorie des chaînes « moyens et fins » 75
1.6 La théorie des valeurs de Sheth, Newman et Gross 77

www.frenchpdf.com

2 La notion de produit, vu comme un panier d'attributs 78
2.1 La fonctionnalité de base 79
2.2 Les fonctionnalités périphériques 80
2.3 La modélisation du produit, panier d'attributs 81
2.4 La typologie des biens de consommation 83
2.5 Les spécificités des services 85
3 La notion de client, vu comme un acteur aux multiples rôles 88
3.1 Les rôles du client dans les marchés de grande consommation 89
3.2 Le processus d'achat, une conduite résolutoire rationnelle 91
3.3 Le client organisationnel 94

4 L'ANALYSE DU PROCESSUS DE RÉPONSE DU CLIENT 107

1 Les niveaux de réponse du marché 108
1.1 Le modèle hiérarchique de réponse 108
1.2 Le modèle d'implication de Foote, Cone et Belding (FCB) 109
2 La mesure de la réponse cognitive 110
2.1 Les mesures de la notoriété 110
3 La mesure de la réponse affective 111
3.1 L'ensemble disponible et l'ensemble évoqué 111
3.2 La définition de l'attitude 112
3.3 Le modèle du produit panier d'attributs 113
4 La mesure de la réponse comportementale 119
4.1 L'analyse des habitudes d'achat 119
4.2 L'analyse de la part de marché 120
4.3 L'analyse statique de la part de marché : occupation, exclusivité, intensité 121
5 La mesure de la réponse post-comportementale 123
5.1 Le concept de satisfaction 124
5.2 Le concept de fidélité à la marque 125
5.3 L'analyse dynamique de la part de marché : fidélité et attraction 126
5.4 La relation satisfaction-fidélité est équivoque 128
5.5 La relation fidélité-rentabilité n'est pas généralisable 129
5.6 Les stratégies à développer face à l'insatisfaction 131

5 LE SYSTÈME D'INFORMATION MARKETING 141

1 La structure d'un système d'information marketing 142
1.1 Le système comptable interne 143
1.2 Le système de renseignements marketing 143
1.3 Le système d'analyse et de modélisation 144

www.frenchpdf.com

2 Le système de recherche marketing 145
2.1 L'utilité de la recherche marketing 145
2.2 La recherche marketing et la méthode scientifique 146
2.3 Les étapes du processus de recherche 149
2.4 La typologie des études de marché 151
3 Les études de marché exploratoires 152
3.1 Les objectifs d'une étude exploratoire 152
3.2 Les méthodes utilisées dans les études exploratoires 155
3.3 Les limites des études exploratoires 161
4 Les études de marché descriptives 161
4.1 Les objectifs des études descriptives 161
4.2 Les méthodes de recueil des informations primaires 164
4.3 L'élaboration d'un questionnaire 167
4.4 L'erreur totale dans une enquête 171
4.5 L'analyse ou le passage des données à l'information 172
5 Les études de marché causales 173
5.1 Les objectifs des études de marché causales 174
5.2 Les principes de l'expérimentation 176
6 Les méthodes de prévision de la demande 179

TROISIÈME PARTIE
L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE MARKETING 187

6 L'ANALYSE DES BESOINS PAR LA SEGMENTATION 189
1 La macro-segmentation 190
1.1 La conceptualisation du marché de référence 191
1.2 Les structures du marché de référence 192
1.3 L'utilité d'une analyse de macro-segmentation 194
2 La micro-segmentation 198
2.1 La segmentation et la différenciation 199
2.2 Les étapes de la démarche : segmentation-ciblage-positionnement 200
2.3 La segmentation par avantages recherchés 201
2.4 La segmentation socio-démographique ou descriptive 204
2.5 La segmentation comportementale 206
2.6 La segmentation socioculturelle ou segmentation par styles de vie 208
2.7 La segmentation par occasion d'achat 210
3 Les tribus 210
3.1 Les spécificités des tribus 211
3.2 L'utilité des tribus 212

www.frenchpdf.com

4 La segmentation des marchés industriels 212
4.1 La segmentation industrielle par avantages recherchés 213
4.2 La segmentation industrielle descriptive 213
4.3 La segmentation industrielle comportementale 214
5 La segmentation internationale 215
5.1 Segmenter le marché international par groupes de pays 215
5.2 Vendre à des segments supranationaux ou universels 216
5.3 S'adresser à des segments différents dans chaque pays 218
6 Les conditions d'efficacité d'une micro-segmentation 218
6.1 Réponse différenciée 218
6.2 Taille suffisante 219
6.3 Mesurabilité 219
6.4 Accessibilité 220
6.5 Stabilité 220

7 L'ANALYSE DE L'ATTRACTIVITÉ DES SEGMENTS 225

1 Les concepts de demande primaire et de demande à l'entreprise 226
1.1 La demande primaire expansible et non expansible 226
1.2 La demande primaire comme fonction de réponse 227
2 La recherche des opportunités de développement de la demande 229
2.1 L'analyse des écarts entre demande actuelle et marché potentiel 229
2.2 La recherche d'un méta-marché 231
2.3 Les dimensions qualitatives de l'attractivité 232
3 Le modèle du cycle de vie d'un produit 232
3.1 Les déterminants du cycle de vie d'un produit 233
3.2 Les implications stratégiques et opérationnelles du cycle de vie d'un produit-marché 234
3.3 Le modèle du CVP comme cadre conceptuel 243

8 L'ANALYSE DE LA COMPÉTITIVITÉ SUR LES SEGMENTS 249

1 La notion d'avantage concurrentiel 250
1.1 L'avantage concurrentiel externe basé sur la qualité 250
1.2 L'avantage concurrentiel interne basé sur le coût 250
1.3 La recherche du positionnement concurrentiel défendable 251
1.4 L'avantage concurrentiel basé sur les compétences clés 253
1.5 Avantage concurrentiel stratégique et opérationnel 254
2 La notion de « rivalité élargie » 255
2.1 La menace des nouveaux entrants 256
2.2 La menace des produits de substitution 257

www.frenchpdf.com

2.3 Le pouvoir de négociation des clients 258
2.4 Le pouvoir de négociation des fournisseurs 258
3 Les situations concurrentielles 261
3.1 La concurrence pure ou parfaite 261
3.2 L'oligopole 262
3.3 La concurrence monopolistique ou imparfaite 262
3.4 Le monopole 263
3.5 La dynamique concurrentielle 263
4 L'avantage concurrentiel externe par la differenciation 264
4.1 Le produit offert est toujours un panier d'attributs 264
4.2 Aucun marché n'est tout à fait homogène en termes de besoins et d'attentes des acheteurs 265
4.3 Les conditions de réussite d'une stratégie de différenciation 266
4.4 La mesure du pouvoir de marché 267
4.5 La chaîne de valeur comme source d'avantage concurrentiel 269
5 L'avantage interne et l'effet d'expérience 271
5.1 L'énoncé de la loi d'expérience 272
5.2 Les causes de l'effet d'expérience 273
5.3 La formulation de la loi d'expérience 275
5.4 Les implications stratégiques de la loi d'expérience 276
5.5 Les limites de la loi d'expérience 277
6 L'avantage concurrentiel international 278
6.1 Les déterminants de la compétitivité internationale 279
6.2 La composition de la demande intérieure 279

9 LE CHOIX DE CIBLAGE ET DE POSITIONNEMENT 283

1 Le ciblage 284
1.1 Le choix d'une stratégie de couverture des segments 284
1.2 Le choix des segments prioritaires 287
2 Le positionnement 289
2.1 L'image de marque 289
2.2 L'analyse du positionnement 290
2.3 Le choix d'un positionnement 292
2.4 Le repositionnement 294
3 La couverture internationale 295
3.1 La recherche d'un compromis entre standardisation et adaptation 298
3.2 Le potentiel de globalisation des produits et des marques 299

www.frenchpdf.com

10 LE CHOIX D'UNE STRATÉGIE DE MARKETING 303

1 L'analyse du portefeuille d'activités 304
1.1 La matrice « croissance-part de marché relative » 304
1.2 La matrice « attractivité-compétitivité » 310
1.3 L'analyse SWOT 316
1.4 L'utilité des analyses du portefeuille d'activités 318
2 Les options stratégiques de base 321
2.1 Les conceptions de la stratégie 321
2.2 Les stratégies de base dans les marchés existants 322
2.3 La spécialisation dans l'une des stratégies de base 325
3 Les stratégies de croissance 327
3.1 Les stratégies de croissance intensive 328
3.2 Les stratégies de croissance intégratives 333
3.3 Les stratégies de croissance par diversification 334
4 Les stratégies concurrentielles 338
4.1 Les stratégies du leader 338
4.2 Les stratégies du challenger 339
4.3 Les stratégies du suiveur 340
4.4 Les stratégies du spécialiste 341
5 Les stratégies de croissance internationale 342
5.1 Les objectifs de la croissance internationale 342
5.2 Les modalités de la croissance internationale 344

11 LES NOUVEAUX PRODUITS 351

1 L'importance stratégique de l'innovation 352
2 Les dilemmes de l'innovateur 354
2.1 L'importance des innovations de rupture 355
2.2 Les particularités du produit de haute technologie 356
2.3 La possibilité de réussir avec une stratégie d'imitateur 357
2.4 Les structures d'organisation interfonctionnelle 358
2.5 Le processus de développement : séquentiel ou parallèle ? 359
3 Les étapes du processus de développement 362
3.1 La recherche d'idées 363
3.2 Le filtrage des idées 366
3.3 Le développement du concept de produit 368
4 Les taux de succès des nouveaux produits 369
4.1 L'efficacité du processus de gestation d'un nouveau produit 370
4.2 Les facteurs du succès des nouveaux produits 372

www.frenchpdf.com

5 Le processus de diffusion des innovations 375
5.1 L'imitation des innovations par la concurrence 375
5.2 L'adoption et la réceptivité à l'innovation 376
6 La prévision de la demande d'un nouveau produit 379
6.1 Les sources d'information 379
6.2 Profils des courbes d'adoption 380
7 Les mesures du succès des produits nouveaux 382
7.1 La performance financière des investissements 382
7.2 L'analyse dynamique de la performance financière 384

QUATRIÈME PARTIE
LA MISE EN ŒUVRE DU MARKETING OPÉRATIONNEL 391

12 LA MARQUE 393

1 L'importance stratégique de la marque 394
2 La marque comme panier d'attributs spécifiques 395
2.1 Les caractéristiques objectives 395
2.2 La notion d'attribut 396
3 Les fonctions de la marque 398
3.1 Les fonctions de la marque pour le vendeur 398
3.2 Les fonctions de la marque pour le client B2C 399
3.3 Les fonctions des marques pour le client B2B 400
4 Les concepts clefs de la gestion des marques 403
4.1 Le positionnement de la marque 403
4.2 L'identité de marque 403
4.3 L'image de marque 405
4.4 Le capital de marque 406
5 La construction d'une marque forte 407
5.1 Les caractéristiques d'une marque ayant réussi 408
5.2 Le cycle de vie d'une marque 408
6 La gestion des noms de marque 409
6.1 Les stratégies de marques de fabricants 410
6.2 La gestion des marques de distributeurs 412
6.3 Les stratégies de réplique des fabricants 416
6.4 Les stratégies d'extension et d'expansion de marque 417
6.5 Le co-branding 418

www.frenchpdf.com

13 LA DISTRIBUTION 423

1 Le rôle économique de la distribution 424
1.1 Les fonctions de la distribution 424
1.2 Les flux de distribution 424
1.3 Les raisons d'être des intermédiaires 426
1.4 Le coût de la distribution 427
2 Le choix d'un réseau de distribution 429
2.1 Les configurations d'un circuit de distribution 429
2.2 Les critères de choix d'un réseau de distribution 431
3 Les stratégies de couverture du marché 433
3.1 La distribution intensive 433
3.2 La distribution sélective 434
3.3 La distribution exclusive et le franchisage 435
4 Les stratégies vis-à-vis des distributeurs 439
4.1 Les stratégies d'aspiration 439
4.2 Les stratégies de pression 440
4.3 Le *trade* marketing 440
5 Le marketing stratégique du distributeur 442
5.1 La montée en puissance de la grande distribution 443
6 La distribution par Internet 443
6.1 Les nouveaux intermédiaires sur Internet 446
6.2 Les conflits potentiels entre réseaux « *on line* » et « *off line* » 449
6.3 Le problème de la protection de la vie privée 451

14 LE PRIX 455

1 Le rôle du prix dans la stratégie marketing 456
1.1 La perception du prix par le client 456
1.2 L'importance des décisions de prix 458
1.3 Les objectifs des stratégies de prix 460
2 Le prix sous l'angle des coûts 461
2.1 Les prix internes 462
2.2 L'utilité des prix internes 465
2.3 Le prix des nouveaux produits 466
3 Le prix sous l'angle de la demande 468
3.1 La définition de l'élasticité au prix 469
3.2 Les déterminants de la sensibilité au prix 470

www.frenchpdf.com

3.3 Le calcul du prix optimal de vente 473
3.4 Le prix à la valeur perçue 474
3.5 Le prix correspondant à l'avantage économique 475
3.6 Les stratégies de prix flexibles 477
4 Le prix sous l'angle de la concurrence 480
4.1 La pratique du *price leadership* 481
4.2 Le risque de guerre des prix destructrice 482

15 LA COMMUNICATION 487

1 La nature et le rôle de la communication marketing 488
1.1 Les moyens de la communication marketing 488
1.2 Le processus de communication 489
1.3 Les stratégies de communication personnelle et impersonnelle 491
2 La force de vente ou la communication personnelle 493
2.1 Les tâches et les missions exercées par les vendeurs 493
2.2 La relation plutôt que la transaction 494
2.3 La détermination du nombre de vendeurs 496
3 La promotion des ventes 497
3.1 Les objectifs de la promotion des ventes 497
3.2 Les différentes techniques promotionnelles 498
3.3 Les effets de la promotion sur les ventes 499
4 Les relations extérieures 502
4.1 Les objectifs des relations extérieures 502
4.2 Le parrainage et le mécénat 503
4.3 Les événements 504
5 La publicité ou la communication impersonnelle 504
5.1 Les objectifs de la communication publicitaire 505
5.2 La création du message publicitaire 508
5.3 La détermination du budget publicitaire 511
5.4 L'élaboration d'un plan média 511
5.5 Le Web, un nouvel espace publicitaire 515
5.6 La mesure de l'efficacité publicitaire 519
6 La publicité internationale 524
6.1 Les obstacles à la publicité globale 524
6.2 Les options stratégiques de la publicité internationale 527

www.frenchpdf.com

16 LE PLAN DE MARKETING 535

1 Les raisons d'être d'un plan marketing 536
1.1 La structure générale du plan de marketing stratégique 536
1.2 L'importance d'un plan stratégique 537
1.3 Les objections à la planification formelle 538
2 Le contenu d'un audit marketing stratégique 539
2.1 La définition de la mission stratégique 539
2.2 L'audit externe : analyse de l'attractivité de l'environnement 542
2.3 L'audit interne : analyse de compétitivité 543
3 Le choix des objectifs et du chemin stratégique 547
3.1 La définition des objectifs 547
3.2 Le choix du chemin stratégique 550
3.3 L'énoncé de la stratégie retenue 552
3.4 L'élaboration du plan marketing 553
4 L'analyse du risque et la planification de l'imprévu 561
4.1 Le test de robustesse d'un plan stratégique 561
4.2 L'analyse du risque et de la vulnérabilité 562
4.3 La planification d'urgence 563
4.4 Les nouveaux rôles de la planification stratégique 564

Index des auteurs 567
Index des sujets 575

www.frenchpdf.com

Annexes Web

Annexe 5.1	Exemples de questions
Annexe 5.2	Quelques revues utiles en recherche marketing
Annexe 5.3	Les méthodes d'échantillonnage
Annexe 5.4	L'analyse multidimensionnelle des similarités
Annexe 5.5	L'analyse en composantes principales (ACP)
Annexe 5.6	L'analyse conjointe
Annexe 5.7	Les équations structurelles
Annexe 5.8	Les systèmes experts intelligents
Annexe 7.1	L'estimation quantitative de la demande primaire
Annexe 11.1	Les typologies des innovations
Annexe 13.1	L'analyse des coûts de distribution
Annexe 13.2	Le marketing stratégique du distributeur
Annexe 13.3	Les stratégies d'entrée dans les marchés étrangers
Annexe 14.1	Les stratégies de baisse et de hausse de prix
Annexe 14.2	Les méthodes de mesure de l'élasticité-prix
Annexe 14.3	Les prix d'une gamme de produits
Annexe 14.4	Le prix dans le marketing international
Annexe 15.1	La détermination du budget de publicité
Annexe 16.1	Questionnaires de planification marketing
Annexe 16.2	La recherche de l'avantage concurrentiel

Les annexes Web sont téléchargeables sur le site des Éditions Dunod à l'adresse :

www.dunod.com/pages/ouvrages/complement.asp?id=52137

www.frenchpdf.com

INTRODUCTION

Par rapport à la sixième édition de 2005, ce texte continue à soutenir le concept de « gouvernance guidée par le marché » (ou *market-driven management*) comme substitut au concept marketing traditionnel basé sur le paradigme des 4P. Il s'agit d'une démarche complète qui redéfinit le marketing comme un système de gestion incluant non seulement le marketing opérationnel et stratégique mais aussi une culture orientée vers toutes les parties prenantes à l'activité d'une entreprise ou d'une organisation. Cette approche se complète aujourd'hui d'apports de marketing sociétal et de marketing relationnel. Le premier est guidé par la nécessaire introduction de la responsabilité sociétale des entreprises et le second est tiré par la deuxième révolution des technologies de l'information et de la communication qui place les clients comme créateurs de l'information et donne plus de poids aujourd'hui à leurs interaction entre eux – via le bouche à oreille, les blogs, les réseaux sociaux- qu'aux messages émanant d'une entreprise.

Comme dans les éditions précédentes, l'ouvrage propose un traitement complet des problèmes et des décisions du marketing stratégique et du marketing opérationnel, en couvrant simultanément les domaines de biens et des services, les marchés de consommation (B2C) et les marchés industriels (B2B), les marchés hors ligne et les marchés en ligne. En outre, la perspective globale est toujours présente dans l'analyse. Comme dans les éditions précédentes également, le choix a été de citer explicitement les sources originelles et séminales des concepts, dans le but de montrer clairement que certaines idées, encore actuelles trouvent leur racines dans des pratiques déjà anciennes, ce qui les conforte et relativise les apparentes révolutions paradigmatiques successives.

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

www.frenchpdf.com

1. Les particularités de la septième édition

Cette septième édition a été allégée afin de se concentrer sur les principes constitutifs du marketing et de faire apparaître clairement la succession logique des concepts fondamentaux de la démarche, tout en laissant de la place aux nouveaux concepts. Ainsi, le premier chapitre se concentre sur la mise en évidence de la succession des paradigmes en marketing, afin de proposer un choix éclairé au décideur face à ces multiples approches des marchés, tout en introduisant les mouvements de marketing sociétal et relationnel. Puis, le deuxième chapitre soulève le deuxième choc de la globalisation, avec un certain retour des marques locales, l'impact de la nouvelle révolution Internet (Web 2.0) sur les relations des entreprises avec leurs clients et la nécessité croissante de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Ensuite, la compréhension des besoins du client (chapitre 3) s'articule autour trois concepts fondamentaux (qu'est-ce qu'un besoin, un produit, un client ?) qui seront régulièrement repris dans les chapitres suivant, assurant ainsi le fil conducteur de l'analyse. C'est ainsi que le concept de « produit, panier d'attributs ou de valeurs » sous-tend à la fois la démarche de segmentation, les décisions de produit et de marque et celles de prix et de communication. Les différents rôles du client ont également été clarifiés, un acheteur n'étant pas à assimiler systématiquement à un consommateur, par exemple (chapitre 3). De plus, le système d'information marketing (chapitre 5) est présenté de façon plus large et moins approfondie : il développe le concept de causalité et ouvre la voie aux analyses multivariées mais il renvoie rapidement ce qui est technique en annexe. Ensuite, la séquence décisionnelle de « segmentation-ciblage-positionnement » a été étoffée et traitée en deux chapitres distincts (chapitres 6 et 9) entre lesquels les analyses d'attractivité et de compétitivité interviennent pour préparer la décision de ciblage. En outre, le chapitre du lancement des nouveaux produits (chapitre 11) prend place dans la partie stratégique du marketing, à la suite immédiate et logique du choix d'une stratégie marketing (chapitre 10). Enfin, la rédaction du plan marketing a été reportée en fin de la démarche (chapitre 16), comme synthèse de l'ensemble des décisions stratégiques et opérationnelles précédentes. Bref, plusieurs chapitres ont été fortement raccourcis, tout en renvoyant les notions plus techniques en annexe Web, disponibles, chapitre par chapitre, sur le site www.dunod.com, à la référence de ce livre. Le but de cette démarche est de rendre la lecture du livre plus rapide et la compréhension de la succession logique des concepts plus immédiate. Toutefois, le lecteur qui cherchera à approfondir un sujet particulier se verra régulièrement proposer des ouvrages de référence pour élargir sa vision ou des annexe Web pour l'approfondir.

2. Structure de l'ouvrage

Cet ouvrage comporte quatre parties et seize chapitres, l'organisation générale étant résumée à la figure 1.

www.frenchpdf.com

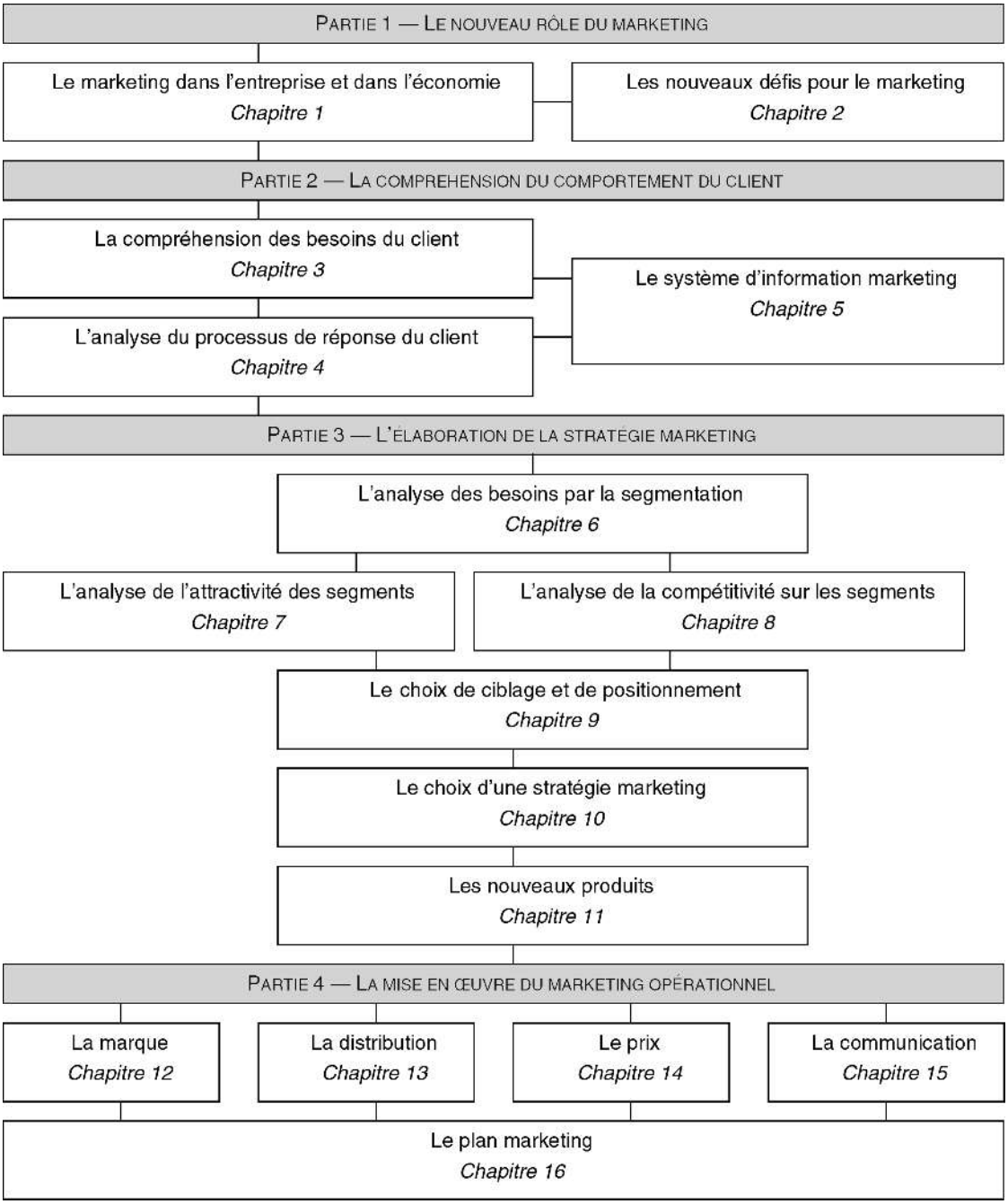


Figure 1 – *Organisation générale de l'ouvrage*

www.frenchpdf.com

Public visé

Cet ouvrage a été conçu comme un texte d'introduction au marketing pour des étudiants en gestion. Il s'adresse aussi à ceux et à celles qui, exerçant des responsabilités dans l'entreprise, souhaitent disposer d'une introduction approfondie aux fondements, aux concepts, aux méthodes et aux applications du marketing dans les marchés de consommation ou dans les marchés industriels. Les éditions précédentes se sont révélées particulièrement utiles aux lecteurs suivants :

- les responsables du marketing, chargés de l'élaboration d'un plan de marketing stratégique ;
- les dirigeants – très souvent des ingénieurs – qui reçoivent la mission de créer ou de développer la fonction marketing, en particulier dans des activités de haute technologie où la fonction marketing était traditionnellement inexistante ou sous-développée;
- les commerciaux ou aux responsables de la vente, qui ont une expérience étendue dans le domaine commercial ou publicitaire et qui doivent évoluer vers une fonction de marketing stratégique dans leur entreprise ;
- les consultants en management stratégique, qui ont pour mission de procéder à un audit marketing de leurs clients et de formuler des recommandations sur la stratégie de développement à suivre ;
- les dirigeants d'entreprises d'Europe centrale ou de Russie, qui participent à des séminaires de formation en management et qui sont chargés de la restructuration de leur entreprise dans la perspective d'une économie en transition vers une économie de marché ;
- les responsables expérimentés en marketing, qui souhaitent structurer leur expérience passée et mieux comprendre les méthodes et concepts qui sont à la base du marketing stratégique.

En ce qui concerne les étudiants en gestion, l'ouvrage a été utilisé avec succès dans les programmes suivants :

- les étudiants débutants, qui suivent un programme de bachelier en sciences de gestion ou en ingéniorat de gestion (deuxième et troisième année du baccalauréat dans le système de Bologne, soit Bac + 2, Bac + 3 pour les Français) ;
- les étudiants plus avancés dans leur cursus, notamment ceux qui détiennent déjà un diplôme d'ingénieur, de polytechnicien, de droit, de sociologie, de communication… et qui suivent une année complémentaire de formation en gestion ;
- les étudiants informaticiens et concepteurs de site Web commerciaux ou non qui désirent comprendre les attentes et comportements de leurs interlocuteurs afin de concevoir un interface orienté-marché ;
- les étudiants qui suivent un programme de maîtrise (MBA).

Une note pédagogique, destinée aux enseignants utilisant l'ouvrage comme principale référence dans leurs cours, est disponible sur demande adressée aux auteurs : jj.lambin@uclouvain.be, chantal.demoerloose@uclouvain.be. Elle contient une série de transparents, reprenant les principaux graphiques de l'ouvrage, ainsi que les solutions des exercices présentés en fin de chapitre. Les annexes Web des chapitres sont disponibles sur le site de l'éditeur : www.dunod.com.

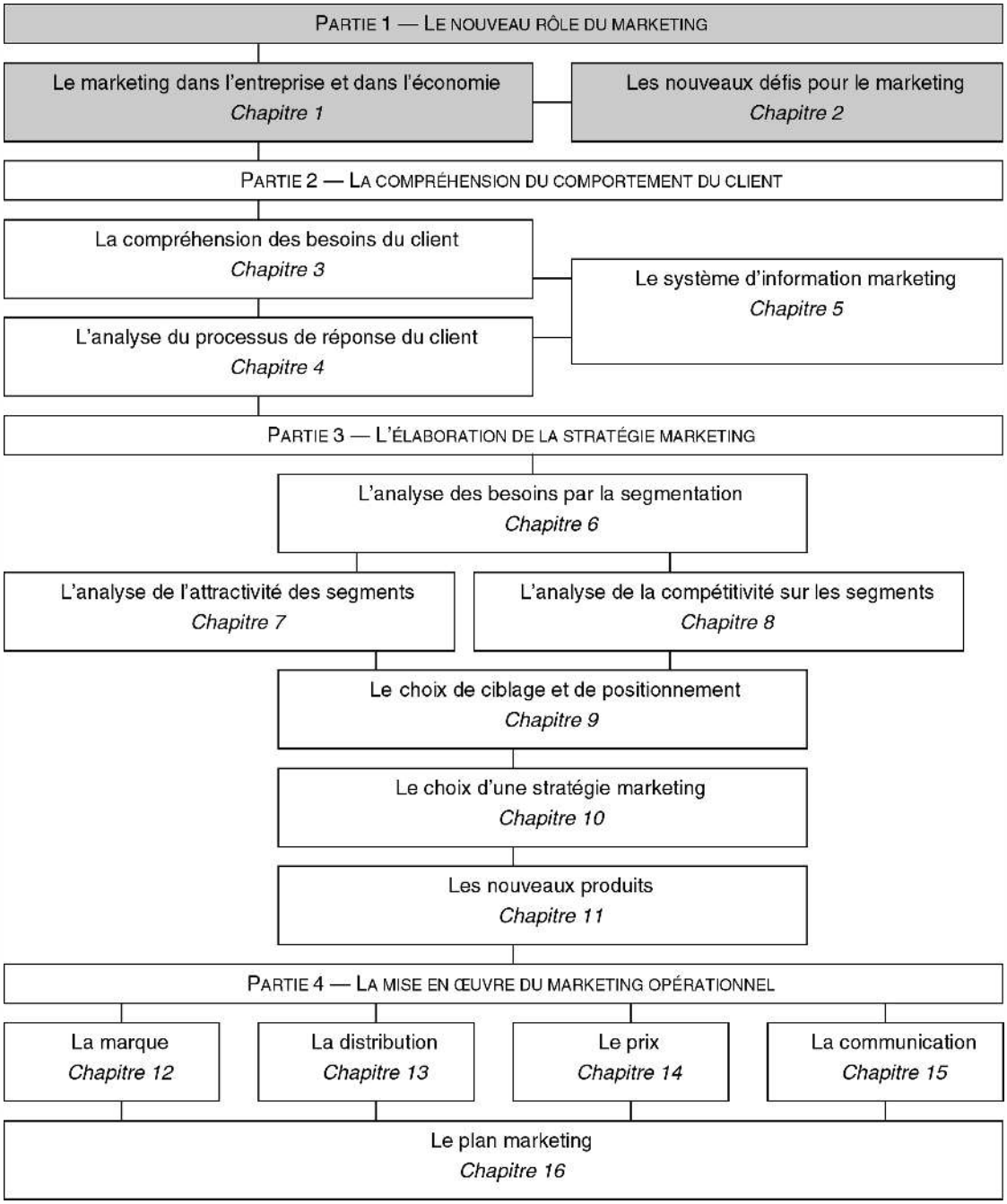
Mai 2008

www.frenchpdf.com

PREMIÈRE PARTIE

LE NOUVEAU RÔLE DU MARKETING

www.frenchpdf.com



www.frenchpdf.com

1 LE MARKETING DANS L'ENTREPRISE ET DANS L'ÉCONOMIE

Le marketing est une discipline de gestion qui comprend un système de pensée, d'analyse et d'action. L'objectif de ce premier chapitre est de décrire le *système de pensée*, de préciser les fondements idéologiques du concept marketing et d'en analyser les principales implications au plan du fonctionnement et de l'organisation de l'entreprise. En tant que *système d'action*, le marketing remplit un certain nombre de tâches nécessaires au bon fonctionnement d'une entreprise opérant dans une économie de marché basée sur l'échange volontaire et concurrentiel. Un deuxième objectif du chapitre est de décrire ces tâches, dont l'importance et la complexité ont évolué avec les changements de l'environnement technologique, économique, concurrentiel et international.

Objectifs

Dans ce chapitre, nous nous poserons les interrogations suivantes :

– Quels sont les fondements théoriques et idéologiques de la démarche marketing et leurs déviances ?
– Le marketing génère-t-il un cercle vertueux ou vicieux ?
– Quelles sont les tâches exercées par le marketing dans une économie de marché ?
– Comment le marketing a-t-il évolué depuis le marketing passif jusqu'au marketing sociétal ?
– Qu'est-ce qui différencie le marketing stratégique du marketing opérationnel ?
– Quelles sont les différences entre marketing stratégique réactif et proactif ?
– Quels sont les avantages limites de chacun de ces concepts ?

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

www.frenchpdf.com

1 LES FONDEMENTS IDÉOLOGIQUES DU MARKETING

Entré dans le vocabulaire courant de la langue française, le terme marketing est un mot chargé, galvaudé et souvent mal compris, non seulement par ses détracteurs, mais également par certains de ses adeptes. Trois acceptions populaires se retrouvent habituellement.

1. Le marketing, c'est la publicité, la promotion et la vente sous pression, c'est-à-dire un ensemble de *moyens de vente* particulièrement agressifs, utilisés pour conquérir des marchés existants. Dans ce premier sens, très mercantiliste, le marketing s'appliquerait principalement dans les marchés de grande consommation et beaucoup moins dans les secteurs plus nobles des produits de haute technologie, de l'administration publique, des services sociaux et culturels.

2. Le marketing, c'est un ensemble d'*outils d'analyse*, de méthodes de prévision et d'études de marché mis en œuvre afin de développer une approche prospective des besoins et de la demande. Ces méthodes, souvent complexes, seraient réservées aux grandes entreprises mais inaccessibles aux petites et moyennes entreprises. Il s'agirait là souvent d'un discours hermétique fait de mots américains, dont le coût est élevé et la valeur pratique peu évidente.

3. Le marketing, c'est le grand corrupteur, l'*architecte de la société de consommation*, c'est-à-dire d'un système marchand dans lequel les individus font l'objet d'une exploitation commerciale par le vendeur. Pour vendre toujours plus, il faudrait fabriquer continuellement de nouveaux besoins. À l'aliénation des individus en tant que travailleurs du fait de l'employeur s'ajouterait l'aliénation des individus en tant que consommateurs, du fait du vendeur. Le langage courant trahit fréquemment cette dévalorisation implicite.

> « C'est un coup marketing » pour signifier une tromperie. « C'est du pur marketing » lorsque deux produits identiques sont vendus à des prix différents. « …pour des raisons (bassement) marketing » qui sont, en fait, bien plus souvent financières… « Il va falloir (se résoudre à) faire du marketing » pour rattraper un lancement raté de nouveau produit, mal conçu à l'origine. « C'est une bonne opération marketing » pour une action ponctuelle rentable.

Ces vues schématiques cachent une réalité marketing bien plus large où il faut voir la démarche marketing complète en trois facettes (voir tableau 1.1). Une composante *action* (la conquête des marchés), une composante *analyse* (la compréhension des marchés) et une composante *culture* (une philosophie de gestion).

Tableau 1.1 – *Les trois composantes d'une démarche marketing*

Composantes	Orientation	Activités	Lieu dans l'organisation
Action	La conquête des marchés	Les méthodes de ventes	Le département vente
Analyse	La compréhension des marchés	Les méthodes d'analyse et décision	Le département marketing ou stratégie
Culture	Une philosophie de gestion	Les orientations de la pensée	La direction générale

La tendance la plus fréquemment rencontrée est de réduire la démarche marketing à la composante action, c'est-à-dire à un ensemble de méthodes de vente (le marketing opérationnel), de sous-estimer

www.frenchpdf.com

la dimension analyse (le marketing stratégique) et d'oublier la culture marketing sous-jacente (l'orientation-marché). Est implicite dans cette vision du rôle du marketing l'idée de l'omnipotence du marketing et de la publicité qui seraient capables de faire tout accepter par le marché, grâce à des actions puissantes de communication qui se résument au *faire savoir* et au *faire valoir*, et qui seraient conçues indépendamment de tout souci de satisfaction des besoins réels des acheteurs.

Ce mythe de la toute-puissance du marketing est une rumeur persistante, en dépit du fait que les preuves du contraire abondent, par exemple les taux d'échec très élevés de marques et de produits réellement nouveaux qui témoignent de la capacité de résistance du marché aux tentatives de séduction des producteurs. Ainsi Ernst & Young/Nielsen rapportent un taux de d'échec de plus de 40 % pour des produits réellement nouveaux (1999) et Robert Cooper relève un taux d'échec similaire de 44 % (2007).

1.1 Les principes de la souveraineté du client

En réalité, le malentendu est profond et la *théorie* à la base de la démarche marketing est tout autre. L'idéologie à la base de la démarche s'appuie en fait sur une *théorie des choix individuels fondée sur le principe de la souveraineté du client*. Une idée qui n'est pas nouvelle, loin s'en faut, et déjà exprimée par l'empereur romain Marc-Aurèle dans ses méditations sur la philosophie stoïcienne :

> « En servant les autres, on se sert soi-même. »

Ou encore les principes énoncés par Adam Smith (1776) :

> « Le bien-être social ne dépend pas en définitive des intentions altruistes, mais résulte davantage de la conjonction, par l'échange volontaire et concurrentiel, des mobiles intéressés des producteurs et des consommateurs. »

Partant du principe que la poursuite de l'intérêt personnel est une tendance indéfectible chez la plupart des êtres humains – ce que l'on peut déplorer sur le plan moral mais qui reste un fait – Adam Smith suggère de laisser les gens être ce qu'ils sont, mais de développer un système qui fasse en sorte que les individus égocentriques contribuent, sans le vouloir, au bien commun. Ce système est alors celui de l'échange concurrentiel et volontaire géré par la *main invisible*, celle de la poursuite égoïste d'intérêts personnels qui sert en fin de compte l'intérêt général.

Dans les économies modernes, ce principe de base a, certes, été amendé de considérations sociales et sociétales (effets externes, préférences collectives, solidarité sociale, État-arbitre…), mais il reste néanmoins le principe directeur qui oriente l'activité économique de toute entreprise opérant sur un marché de libre concurrence. En outre, il est devenu plus clair que jamais que les pays qui ont nié les idées d'Adam Smith ont découvert à leurs dépens qu'ils ont régressé sur le plan économique. Les tribulations de l'Europe de l'Est et le renouveau économique des pays qui ont résolument pris l'option de l'économie de marché en témoignent.

1.2 Les fondements de l'économie de marché

À la base de l'économie de marché, on retrouve donc trois idées centrales, innocentes en apparence, mais lourdes d'implications au plan de la philosophie d'approche des marchés :

1. *La liberté individuelle* : comme ce que les individus recherchent, ce sont des expériences gratifiantes pour eux ; c'est la poursuite d'un intérêt personnel qui les incite à produire et à

www.frenchpdf.com

travailler. Cette recherche est le moteur de la croissance, du développement individuel et, en définitive, détermine le bien-être général. De plus, ce qui est gratifiant relève des choix individuels, lesquels varient selon les goûts, les cultures, les systèmes de valeurs, etc. Sous réserve du respect des règles éthiques, morales et sociales qu'une société se donne, aucun jugement ne doit être porté sur la valeur ou la frivolité des choix ou sur ce qui pourrait être considéré comme de vrais ou de faux besoins. Le système est pluraliste et respectueux de la diversité des goûts et préférences (Friedman, 1980).

2. *La concurrence volontaire* : c'est par l'échange volontaire et concurrentiel que les individus et les organisations qui s'adressent à eux réaliseront le mieux leurs objectifs. Si l'échange est volontaire, il n'aura réellement lieu que si les termes de l'échange sont générateurs de valeurs pour les deux partenaires ; si l'échange est concurrentiel, les risques d'abus de pouvoir de marché des producteurs seront limités.
3. *La responsabilité sociétale* : si le fondement moral du système réside dans la reconnaissance du fait que les individus sont responsables de leurs actes et le plus souvent capables de décider ce qui est bon et mauvais pour eux, celui-ci n'est pas nécessairement garant d'un mieux-être sociétal. Pour évaluer l'impact complet d'une transaction, il faut encore prendre en compte des conséquences extérieures sur toutes les autres parties prenantes : les externalités.

1.3 Les déviances de l'économie de marché

Telle est donc l'idéologie à la base de la démarche marketing. On conçoit que l'écart puisse être grand entre ce que cette philosophie de gestion prétend être en théorie et ce qu'elle pratique en réalité. Les bavures sont présentes à l'esprit de chacun. En effet, le système économique libéral n'est pas naturellement conçu pour éviter trois dysfonctionnements pourtant prévisibles :

1. *La prévalence du court terme sur le long terme* : de nombreuses décisions politiques, économiques, sociales sont clairement irrationnelles à l'aune de la durée, mais apparaissent optimales à court terme aux yeux des décideurs. En effet, pourquoi une entreprise soumise au contrôle trimestriel de ses résultats financiers prendrait-elle des décisions d'investissement à long terme ? Pourquoi un politicien soumis aux élections tous les quatre ans se risquerait-il à faire des choix de société pour la génération suivante ? Comment un salarié à contrat à durée déterminée peut-il s'intéresser à la vision stratégique de son métier ? Ainsi on observe que, même si une succession de décisions optimales à court terme ne réalise pas nécessairement une optimisation à long terme, ce sont elles qui s'imposent dans le libéralisme actuel.
2. *La prévalence des intérêts individuels sur un intérêt collectif* : l'idéologie libérale présuppose qu'une addition de décisions individuelles optimales génère un progrès collectif. La réalité du XXI^e^ siècle montre malheureusement beaucoup de contre-exemples à ce principe. Par exemple, le syndrome *nimby* (« *not in my back yard* ») est une illustration flagrante d'intérêt individuel incompatible avec un intérêt collectif.
3. *La dictature du pouvoir d'achat* : elle favorise la création de produits populaires, certes, mais pas nécessairement porteurs de progrès de société. Ainsi le pouvoir de l'audimat a déjà prouvé ses effets pervers sur la dégradation des émissions de télévision. En conséquence, les individus n'appartenant pas à un marché potentiel important ont largement moins de chance de voir leurs besoins pris en compte, indépendamment de la valeur sociale ou humaine de leur demande. Ceci génère, par exemple, le drame des maladies orphelines, ces maladies trop rares – donc trop peu rentables – pour que l'industrie pharmaceutique accepte d'y consacrer des investissements de recherche nécessaires à la découverte d'un traitement, pourtant techniquement envisageable.

www.frenchpdf.com

La montée en vogue de mouvements alternatifs tels l'écologie, l'éthique, la responsabilité sociétale des entreprises révèle bien une aspiration à corriger ces déviances. Mais leurs difficultés à se diffuser montrent également la complexité de la tâche, face à la puissance des intérêts individuels et à court terme, qui fondent encore l'économie de marché.

Il n'en reste pas moins qu'un système de pensée orienté vers le marché est l'idéal de gestion à rechercher par l'entreprise performante. Il s'agit peut-être d'un mythe, mais d'un *mythe directeur* qui doit guider en permanence les actions de l'entreprise.

1.4 Le marketing, facteur de démocratie économique

Le marketing, et en particulier le marketing stratégique, a donc un rôle économique important à jouer dans une économie de marché parce qu'il déclenche un *cercle vertueux de développement économique*. Les étapes de ce processus de développement sont les suivantes (voir figure 1.1) :

1. Le marketing stratégique identifie des besoins insatisfaits ou mal rencontrés et développe des produits nouveaux adaptés à ces attentes.

2. Le marketing opérationnel met en place un plan d'action marketing qui crée et développe la demande pour ces produits nouveaux.

3. Cette demande accrue engendre des baisses de coûts, lesquelles permettent des baisses de prix grâce auxquelles de nouveaux groupes de clients entrent dans le marché.

4. Cet élargissement du marché suscite des investissements nouveaux qui engendrent des économies d'échelle et qui permettent le développement de produits améliorés ou nouveaux.

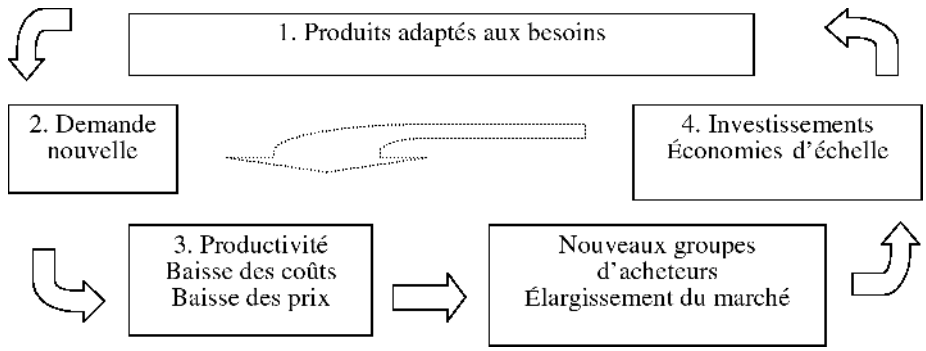


Figure 1.1 – *Le cercle vertueux du marketing*

Le marketing est un facteur de démocratie économique essentiellement parce qu'il met en place un système qui, (*a*) donne la parole aux clients, (*b*) oriente les investissements et la production en fonction des besoins pressentis, (*c*) respecte la diversité des besoins par la segmentation des marchés, (*d*) stimule l'innovation et les activités entrepreneuriales. Comme cela a déjà été souligné plus haut, la réalité n'est pas toujours conforme à la théorie et la mise en œuvre de la démarche marketing dans les entreprises ne s'est faite que progressivement.

www.frenchpdf.com

ENCADRÉ 1.1 : Un éloge du mercantilisme

« Voici qu'à nouveau la misère de ma solitude m'est rappelée ! Pour moi semer est bien, récolter est bien. Mais le mal commence lorsque je mouds le grain et cuis la pâte, car alors je travaille pour moi seul ; le colon américain peut sans remords poursuivre jusqu'à son terme le processus de panification, car il *vendra* son pain, et l'argent qu'il entassera dans son coffre sera du temps et du travail thésaurisés. Quant à moi, hélas, ma misérable solitude me prive des bienfaits de l'argent dont je ne manque pourtant pas !

Je mesure aujourd'hui la folie et la méchanceté de ceux qui calomnient cette institution divine : l'argent ! L'argent spiritualise tout ce qu'il touche en lui apportant une dimension à la fois rationnelle, mesurable, universelle, puisqu'un bien monnayé devient virtuellement accessible à tous les hommes. La vénalité est une vertu cardinale ; l'homme vénal sait faire taire ses instincts meurtriers et asociaux – sentiment de l'honneur, amour-propre, patriotisme, ambition politique, fanatisme religieux, racisme – pour ne laisser parler que sa propension à la coopération, son goût des échanges fructueux, son sens de la solidarité humaine.

Il faut prendre à la lettre l'expression l'âge d'or et je vois bien que l'humanité y parviendrait vite si elle n'était menée que par des hommes vénaux. Malheureusement, ce sont presque toujours des hommes désintéressés qui font l'histoire, et alors le feu détruit tout, le sang coule à flots. Les gras marchands de Venise nous donnent l'exemple du bonheur fastueux que connaît un État mené par la seule loi du lucre, tandis que les loups efflanqués de l'Inquisition espagnole nous montrent de quelles infamies sont capables des hommes qui ont perdu le goût des biens matériels. Les Huns se seraient vite arrêtés dans leur déferlement s'ils avaient su profiter des richesses qu'ils avaient conquises. Alourdis par leurs acquisitions, ils se seraient établis pour mieux en jouir, et les choses auraient repris leur cours naturel. Mais c'étaient des brutes désintéressées. Ils méprisaient l'or. Et ils se ruaient en avant, brûlant tout sur leur passage. »

Source : Michel Tournier, *Vendredi ou les limbes du Pacifique*, Paris, Gallimard, 1972, pp. 61-62.

Toutefois, la lucidité impose de reconnaître que la démarche marketing peut également engendrer un cercle vicieux, au niveau individuel cette fois : l'économie libérale est conçue pour offrir de plus en plus de produits nouveaux qui génèrent rapidement de nouvelles attentes. À court terme, si le consommateur peut acheter le nouveau produit, sa satisfaction augmente. Mais ce plaisir est souvent de courte durée. À peine le produit acquis, une nouvelle offre rend l'ancienne obsolète et exacerbe de plus en plus d'attentes. C'est une fuite en avant qui mène finalement, non pas à la satisfaction, mais à la frustration récurrente. *Ce renouvellement perpétuel constitue un cercle vicieux de la société de consommation.*

2 LE RÔLE DU MARKETING DANS L'ÉCONOMIE

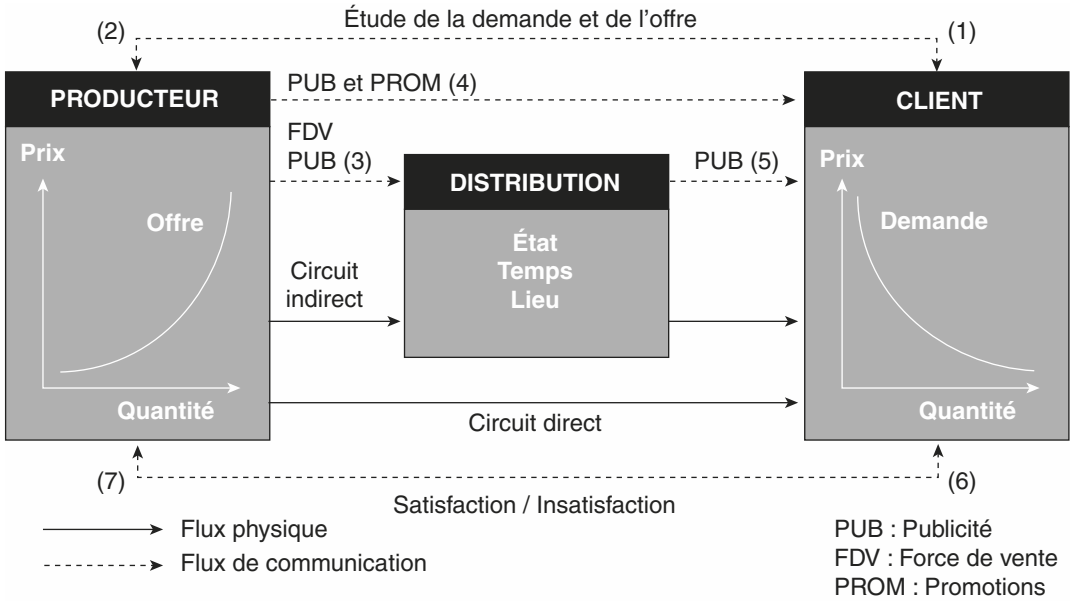
Vu dans une perspective macro-économique, le rôle du marketing dans une économie de marché est d'*organiser l'échange volontaire et concurrentiel* de manière à assurer une rencontre efficiente entre l'offre et la demande de produits et services.

Cette rencontre n'est pas spontanée, mais demande l'organisation d'*activités de liaison* de deux types (voir figure 1.2) :

1. L'organisation matérielle de l'échange, c'est-à-dire des flux physiques de biens depuis le lieu de production jusqu'au lieu de consommation.

www.frenchpdf.com

2. L'organisation de la communication, c'est-à-dire des flux d'informations qui doivent précéder, accompagner et suivre l'échange, afin d'assurer une rencontre efficiente entre l'offre et la demande.



Source : Lambin et Peeters, 1977.

Figure 1.2 – *Le rôle du marketing dans une économie de marché*

La définition proposée ici met l'accent sur les tâches et fonctions du marketing, quels que soient l'objet et les partenaires du processus d'échange. Comme telle, cette définition s'applique aux activités commerciales comme aux activités à but non lucratif, aux organisations comme aux individus, aux biens comme aux services ou aux idées, d'une manière générale à toute situation où il y a échange volontaire entre deux parties.

2.1 L'organisation de l'échange

L'organisation de l'échange des biens et services est la responsabilité de la distribution, qui a pour tâche de faire passer les biens de l'état distributif de production à l'état distributif de consommation. Le passage à l'état distributif de consommation implique la production, par la distribution, de trois types d'utilités, lesquelles constituent la *valeur ajoutée* de la distribution :

1. Les *utilités d'état*, c'est-à-dire l'ensemble des transformations matérielles destinées à mettre les biens en état de consommation ; ce sont les opérations de fractionnement, de conditionnement, d'assortiment et de service.

2. Les *utilités de lieu*, ou les transformations spatiales, telles que le transport, la répartition géographique, qui contribuent à mettre les biens à la disposition des usagers aux lieux d'utilisation, de transformation ou de consommation.

www.frenchpdf.com

3. Les *utilités de temps*, ou les transformations temporelles, comme le stockage, qui rendent les biens disponibles au moment voulu par l'acheteur.

Ce sont ces différentes fonctions qui rendent les biens fabriqués disponibles et accessibles à la clientèle cible et permettent ainsi la rencontre matérielle entre l'offre et la demande.

2.2 L'organisation de la communication

La réunion des conditions matérielles de l'échange ne suffit pas à assurer un ajustement efficient entre l'offre et la demande. L'échange de biens, pour qu'il puisse s'exercer, suppose également que les clients potentiels soient conscients et alertés de l'existence des biens, c'est-à-dire des combinaisons alternatives d'attributs susceptibles de rencontrer leurs besoins. Les activités de communication ont pour objectif de produire de la connaissance pour les producteurs, les distributeurs et les clients. On peut distinguer sept différents flux de communication dans un marché (voir figure 1.2).

1. Avant la production, une prise d'information sur l'initiative du producteur, en vue d'identifier les besoins des clients, qui constituent une opportunité attrayante pour lui. C'est le rôle des *études de marché* et du marketing stratégique.

2. Sur l'initiative du client potentiel (le plus souvent dans les marchés industriels), l'étude des possibilités offertes par les fournisseurs et l'organisation des *avis d'appels d'offres.*

3. Après la production, les actions de communication du fabricant *orientées vers la distribution par une stratégie de pression (push)* et dont l'objectif est d'obtenir le référencement du produit et la coopération des distributeurs en matière d'espace de vente, de promotion et de prix.

4. Sur l'initiative du fabricant, les activités de promotion par la *publicité ou la force de vente* destinées à faire connaître aux clients potentiels l'existence des biens et leurs qualités distinctives revendiquées par le producteur au moyen d'une *stratégie d'aspiration* (*pull*).

5. Sur l'initiative des distributeurs, *les activités de promotion et de communication* orientées vers le client, destinées à faire connaître l'assortiment offert et les conditions de ventes et à fidéliser la clientèle.

6. Après l'utilisation ou la consommation des biens, les mesures de *satisfaction ou d'insatisfaction* prélevées par le producteur afin d'ajuster son offre aux réactions des clients.

7. Après l'utilisation ou la consommation des biens, les *évaluations et/ou les revendications* transmises spontanément par les clients, agissant isolément ou en groupes organisés (consumérisme).

Dans les marchés de petite dimension, ces communications se font spontanément entre les partenaires du processus d'échange. Dans les marchés de grande taille, l'éloignement physique et psychologique est important entre partenaires et ces activités de communication doivent donc être expressément organisées.

www.frenchpdf.com

3 L'ÉVOLUTION DU MARKETING DANS L'ENTREPRISE

Vu comme un organisateur de la communication et de l'échange dans l'économie, il est clair qu'en dépit de son actualité, le marketing n'est pas une activité nouvelle puisqu'il recouvre des tâches qui ont en fait toujours existé et qui ont toujours été assumées, d'une manière ou d'une autre, dans tout système fondé sur l'échange volontaire. Même dans un système autarcique, fondé sur la forme la plus rudimentaire de l'échange – le troc – des flux d'échange et de communication existent, mais leur manifestation est spontanée et ne demande pas d'allocation de ressources spécifiques, ni de modes d'organisation particuliers pour assurer leur fonctionnement.

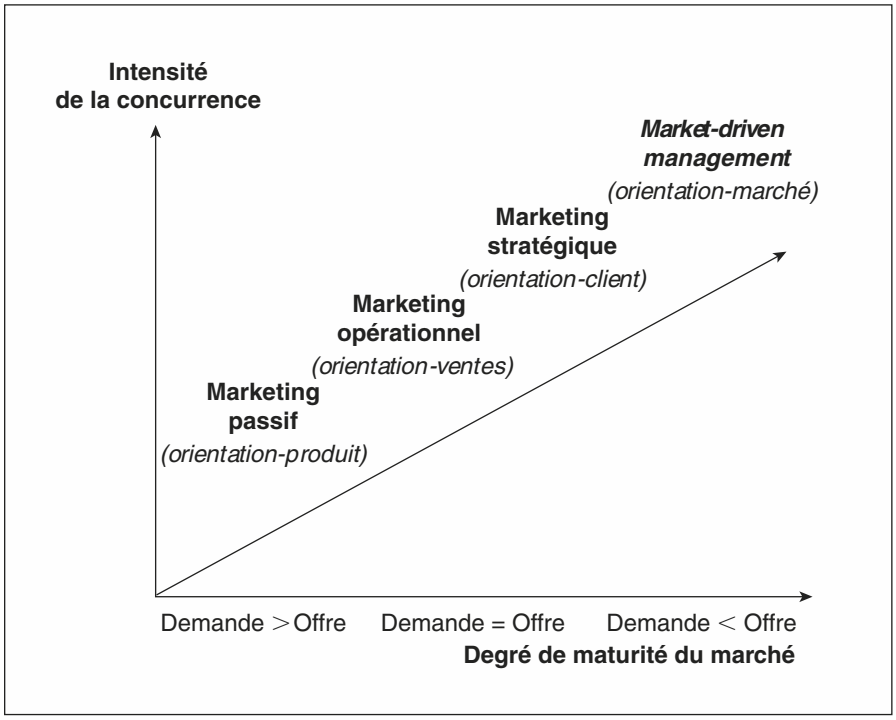


Figure 1.3 – *L'évolution de la démarche marketing selon le marché*

Comme montré à la figure 1.3, c'est la complexité de l'environnement technologique, économique et concurrentiel qui a progressivement conduit l'entreprise à créer d'abord, à renforcer ensuite, à transformer enfin, la fonction marketing. Il est intéressant dès lors de retracer l'histoire de cette évolution, afin de mieux comprendre le rôle actuel du marketing. On peut distinguer sept phases, caractérisées chacune par une philosophie de gestion particulière : le marketing passif, le marketing opérationnel, le marketing stratégique, le marketing stratégique proatif, le *market-driven management*, le marketing sociétal et le marketing relationnel.

www.frenchpdf.com

3.1 Le marketing passif : l'orientation-produit

Une organisation marketing passif est un mode d'organisation qui prévaut dans un environnement économique caractérisé par l'existence d'un marché potentiel important, mais où il y a *rareté de l'offre*, les capacités de production disponibles étant insuffisantes pour les besoins du marché. La demande est donc supérieure à l'offre. L'existence de besoins connus et stables, ainsi qu'un faible rythme d'innovation technologique sont des facteurs qui incitent également à l'adoption de ce style de gestion marketing.

> Ce type de situation économique a été observé notamment au début du siècle au cours de la révolution industrielle, et plus près de nous dans l'immédiat après-guerre. Cet environnement existe actuellement dans plusieurs pays en voie d'industrialisation.

Il est clair que dans un environnement caractérisé par la rareté de l'offre, la démarche marketing a un rôle limité : l'analyse s'exerce naturellement, puisque les besoins sont connus ; l'action se réduit à l'organisation de l'écoulement des produits fabriqués, les actions promotionnelles étant superflues puisque l'entreprise ne peut alimenter le marché comme elle le souhaiterait.

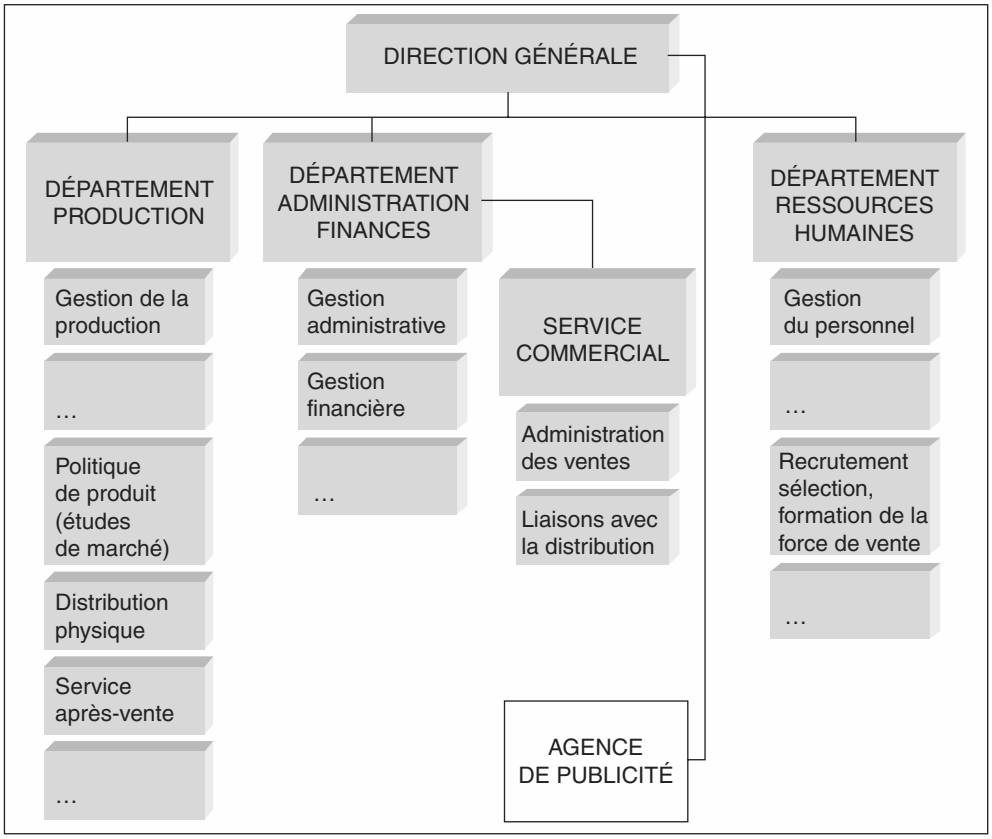


Figure 1.4 – *Organisation type d'une entreprise orientée produit*

www.frenchpdf.com

Les contacts avec le marché se limitent le plus souvent au premier échelon, c'est-à-dire au premier acheteur du produit, lequel est souvent un intermédiaire, grossiste ou distributeur industriel. Il y a donc peu de contacts avec la demande finale et les études de marché sont peu fréquentes. Cet état de choses apparaît dans l'organisation de l'entreprise qui est dominée par la fonction production, la préoccupation prioritaire étant de développer la capacité de production et d'améliorer la productivité de l'outil. Le marketing opérationnel est là pour vendre ce qui a été produit.

La structure d'organisation d'une entreprise ayant l'*orientation-produit* a en général les caractéristiques décrites ci-après (voir figure 1.4) :

– un *déséquilibre des fonctions* : le point de vue du marché n'est pas représenté au même niveau hiérarchique que les fonctions production, finances, administration et ressources humaines ;
– le premier niveau du marketing est un *service commercial*, chargé des relations avec la clientèle et de l'administration des ventes ;
– le choix des produits relève de la fonction production ; les prix de vente et les prévisions sont sous la responsabilité de la fonction finance. Typiquement, il y a *dispersion des responsabilités* pour tout ce qui concerne les moyens d'action, les quatre « P » : Produit, Place (distribution), Prix et Promotion.

3.1.1 L'hypothèse implicite de l'orientation-produit

Ce mode d'organisation favorise le développement d'une orientation-produit, qui s'appuie sur l'hypothèse implicite que l'entreprise sait ce qui est bon pour l'acheteur et que celui-ci partage cette conviction. Les dirigeants de ces entreprises sont en outre souvent convaincus qu'ils fabriquent un produit supérieur et ont tendance à considérer pour acquis que les acheteurs continueront à vouloir leurs produits. Cette attitude, typiquement bureaucratique, conduit à privilégier les préoccupations internes de fonctionnement et non pas la satisfaction des clients. L'orientation-produit est donc en opposition complète avec l'optique du client qui voit un produit comme une *solution-à-un-problème* et non pas comme une entité technique. Cet état d'esprit est concevable dans un environnement où la demande est supérieure à l'offre, les clients étant disposés à acheter n'importe quel modèle du produit, s'ils peuvent le trouver.

3.1.2 Les limites de l'orientation-produit

En réalité, ces conditions de marché sont exceptionnelles et lorsqu'elles prévalent, elles sont temporaires. Le danger que constitue l'orientation-produit est de rendre l'entreprise myope et de ne pas favoriser un changement d'état d'esprit en temps utile, c'est-à-dire *avant* que la technologie ne se modifie et propose de nouvelles réponses aux besoins du marché.

> C'est ainsi que, dans les années cinquante, l'industrie horlogère suisse a rejeté le brevet de la montre à quartz arguant de son savoir-faire traditionnel dans la fabrication de montres mécaniques alors que, du point de vue du public, le besoin générique est celui de la mesure du temps, quelle que soit la technologie utilisée.

Il faut reconnaître que l'industrie horlogère suisse a bien évolué depuis, notamment avec le lancement des montres Swatch et avec les innombrables applications aux problèmes de mesure.

Le marketing passif est un mode d'organisation marketing qui ne convient plus dans l'environnement auquel la plupart des entreprises des pays industrialisés sont aujourd'hui confrontées. L'orientation-produit persiste toutefois dans certaines entreprises industrielles qui commercialisent des produits banalisés, comme des matières premières ou des *commodités.* L'absence d'orientation-

www.frenchpdf.com

marché est à l'origine de nombreuses défaillances d'entreprises qui n'ont pas su s'adapter à temps aux conditions nouvelles des marchés. C'est un état d'esprit qui était également très répandu parmi les entreprises de l'Europe de l'Est, brutalement confrontées aux défis de l'économie de marché.

Dans les pays en voie de développement, l'orientation-produit reste souvent dominante, particulièrement parmi des « experts » du développement économique peu soucieux de créer les conditions d'un développement endogène, c'est-à-dire basé sur les ressources locales en vue de satisfaire les besoins locaux.

3.2 Le marketing opérationnel : l'orientation-ventes

Le marketing opérationnel met l'accent sur la dimension *action* du concept d'orientation-marché (OM). Cette orientation de gestion a été progressivement adoptée dans les économies occidentales au cours des années cinquante par les entreprises de biens de consommation, alors que la demande était en forte expansion et les capacités de production disponibles. Par contre, dans ces marchés alors en pleine croissance, l'organisation matérielle de l'échange était souvent déficiente et peu productive. Les facteurs qui ont contribué à cette évolution de la gestion marketing sont les suivants :

- l'entreprise a une capacité de production de masse et pas de *capacité de distribution de masse*. Les gains de productivité réalisés au niveau de la production sont neutralisés par une distribution inefficace et coûteuse ;
- l'entreprise qui a investi en capacité de production ne *contrôle pas l'accès à la demande finale*, un risque stratégique inacceptable ;
- l'apparition de *formes nouvelles de distribution*, principalement le libre-service, a contribué à modifier la structure des réseaux de distribution traditionnels peu adaptés aux exigences de la distribution de masse ;
- l'*élargissement géographique des marchés* et l'éloignement physique et psychologique qui en résulte entre producteurs et consommateurs ont rendu nécessaire le recours accru aux moyens de communication, comme la force de vente et surtout la publicité médias ;
- le développement généralisé de la *politique de marque* exigée par la vente en libre-service et utilisée par l'entreprise comme moyen de contrôle de sa demande propre.

L'objectif prioritaire du marketing dans cette phase est de créer une organisation commerciale efficiente. Le rôle du marketing opérationnel devient moins passif. Il s'agit maintenant *de rechercher et d'organiser les débouchés pour les produits fabriqués.* Dans cette phase, la plupart des entreprises se concentrent sur les besoins du noyau central du marché avec des produits répondant aux besoins de la majorité des clients. Les marchés sont donc faiblement segmentés et les décisions stratégiques qui touchent à la politique de produit restent sous la responsabilité de la fonction production. Le marketing opérationnel a pour mission d'organiser la commercialisation des produits et de gérer l'ensemble des tâches qui s'inscrivent dans le processus de commercialisation.

Au plan de la structure d'organisation, ces modifications des préoccupations prioritaires se traduisent par la création d'une *direction des ventes ou d'une direction commerciale* et on observe un certain rééquilibrage des fonctions (voir figure 1.5). Ces directions commerciales sont chargées de la mise sur pied du réseau de vente, de l'organisation de la distribution physique, de la publicité et de la promotion. Elles gèrent également les études de marché dont l'importance commence à se manifester, notamment pour l'analyse des habitudes d'achat, de l'efficacité de la publicité, de l'impact des marques et des conditionnements, etc.

www.frenchpdf.com

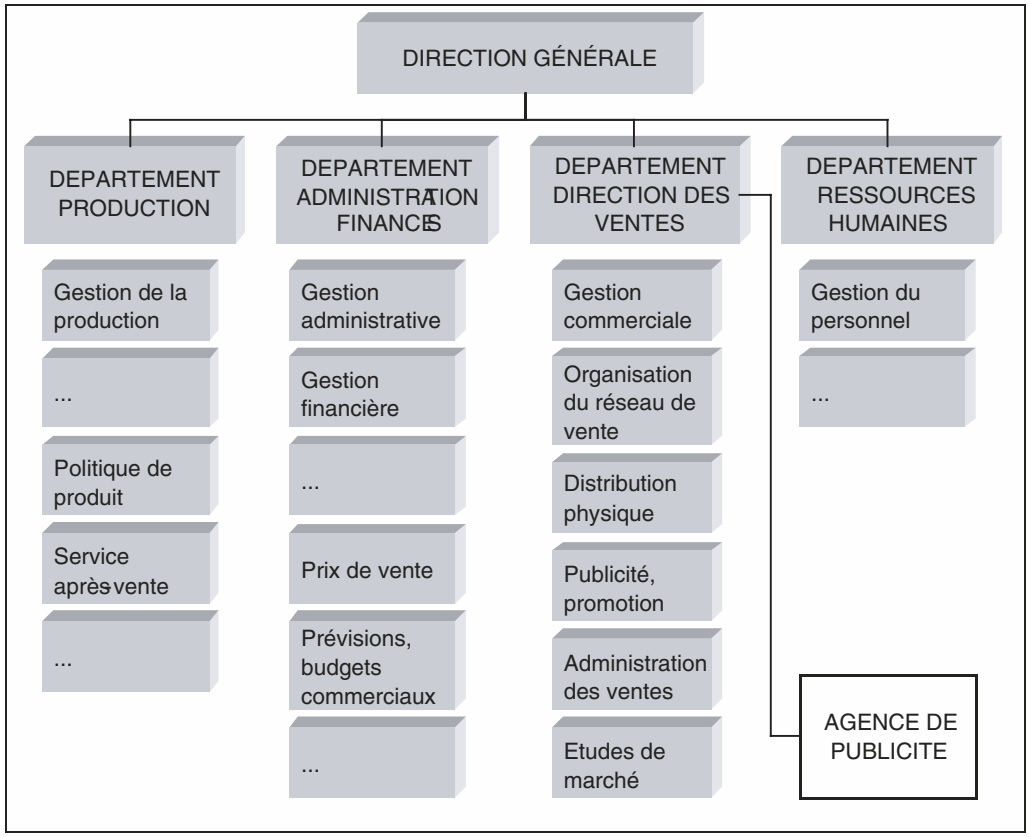


Figure 1.5 – *Organisation type d'une entreprise orientée ventes*

3.2.1 L'hypothèse implicite de l'orientation-ventes

Le marketing opérationnel a favorisé le développement de *l'orientation-ventes* qui implique une certaine agressivité commerciale et se fonde sur l'hypothèse implicite que le marché est capable de tout absorber, si on y met une pression suffisante. Le rôle du marketing est simplement de rechercher des débouchés pour les produits fabriqués.

Certaines industries fabriquant des produits qui ne sont pas naturellement recherchés par les acheteurs, tels que les assurances-décès et les encyclopédies, ont développé des techniques de vente sous pression (*hard selling*) qui ont été popularisées par de nombreux ouvrages sur l'art de la vente. En outre, lorsqu'il y a des surcapacités dans un secteur, il n'est pas rare d'observer le recours à ces techniques de vente par des entreprises qui souhaitent liquider leurs stocks, en utilisant agressivement les promotions, la publicité, le publipostage, etc. Il n'est pas étonnant dès lors de constater que le grand public, de même d'ailleurs que certaines entreprises, tendent à assimiler le marketing à la vente sous pression, voire à la vente forcée.

www.frenchpdf.com

3.2.2 Le risque de marketing de manipulation

Cette politique s'est révélée efficace, si l'on en juge par les taux élevés de croissance de la consommation privée et par les niveaux d'équipement des ménages atteints au cours des *Golden Sixties*. Toutefois cette efficacité doit s'apprécier en gardant à l'esprit les caractéristiques de l'environnement de l'époque : un marché en expansion fondamentale, des produits faiblement différenciés et des consommateurs moins expérimentés comme clients. Le risque de l'orientation-ventes est de considérer cette approche commerciale comme étant valable en toutes circonstances et de la confondre avec l'orientation-clients, voire même avec l'orientation-marché. Levitt (1960) a contrasté comme suit les deux optiques :

> « La vente est orientée vers les besoins du vendeur, le marketing (l'orientation-clients) vers ceux de l'acheteur. La vente est préoccupée par le besoin de convertir son produit en argent liquide ; le marketing est préoccupé par la satisfaction des besoins du client au moyen du produit et de tout ce qui est associé à sa création, sa livraison et finalement sa consommation. » (Levitt, 1960, p. 48).

Un recours trop enthousiaste à la publicité et à la vente débouche, à la limite, sur un *marketing de manipulation ou un marketing sauvage*, dont l'objectif est de plier la demande aux exigences de l'offre, plutôt que d'adapter l'offre aux attentes de la demande. Quelques exemples de pratiques commerciales qui relèvent du marketing sauvage sont décrits dans l'encadré 1.2.

ENCADRÉ 1.2 : Exemples de pratiques de marketing sauvage

- L'offre de produits défectueux ou dangereux à l'usage.
- L'exagération du contenu apparent du produit par un design flatteur du conditionnement.
- Le recours à des pratiques frauduleuses en matière de prix et de politique de remise.
- Le recours à des moyens promotionnels qui exploitent l'impulsivité des comportements.
- L'exagération par la publicité de la promesse d'un produit ou d'une marque.
- L'exploitation par la publicité des souffrances et anxiétés des individus.
- L'incitation à la surconsommation par la vente forcée ou la vente sous pression.
- Etc.

À terme, le marketing sauvage est *autodestructeur pour l'entreprise* et va à l'encontre de son intérêt à long terme.

Les excès du marketing sauvage ont suscité la naissance d'un pouvoir compensateur, sur l'initiative des consommateurs (sous la forme d'associations de consommateurs), des pouvoirs publics (sous la forme de législations qui ont progressivement renforcé la protection des droits des consommateurs), des entreprises elles-mêmes enfin (par l'adoption de règles d'autodiscipline). Il est clair aujourd'hui, particulièrement dans les économies d'Europe occidentale, que le marketing sauvage est autodestructeur et va à l'encontre de l'intérêt bien compris de l'entreprise.

3.3 Le marketing stratégique : l'orientation-clients

La tentation de réduire le marketing au seul marketing opérationnel est particulièrement grande dans les marchés en phase de croissance rapide où le marché potentiel à conquérir est important,

www.frenchpdf.com

comme cela a été le cas pendant de nombreuses années en Europe occidentale, aux États-Unis et jusqu'en 1996 dans les pays du Sud-Est asiatique.

La nécessité d'intégrer la dimension *analyse* s'impose à l'entreprise lorsque la croissance ralentit, le marché se segmente en groupes de clients ayant des attentes différentes, la concurrence s'intensifie et le rythme de l'innovation s'accélère. Dans ce type de marché, le rôle du marketing n'est plus simplement d'exploiter un marché existant. Les objectifs prioritaires sont de trouver des segments ou des niches porteuses de croissance, de développer des concepts de produits nouveaux adaptés à des besoins changeants, de diversifier le portefeuille de produits et de définir pour chaque unité d'activité stratégique le type d'avantage concurrentiel défendable (voir figure 1.6). La dimension *analyse* prend alors toute son importance et donne une assise stratégique au marketing opérationnel qui, de ce fait, va gagner en efficacité.

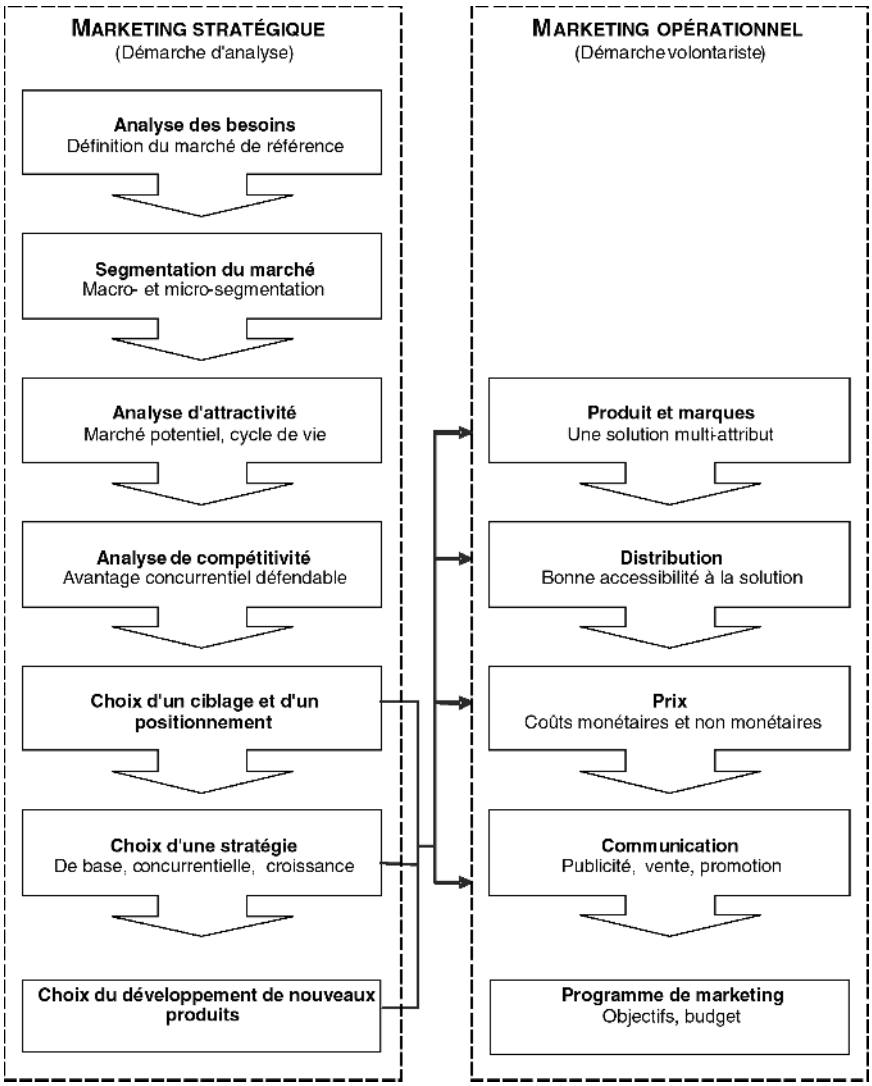


Figure 1.6 – *Les deux visages du marketing*

www.frenchpdf.com

Cette évolution vers un renforcement du rôle du marketing stratégique dans l'entreprise a été rendue nécessaire du fait de trois changements de l'environnement :

1. La phase de maturité atteinte dans de nombreux marchés et la saturation progressive des besoins correspondant au noyau central du marché.

2. L'accélération et la généralisation du progrès technologique.

3. L'internationalisation accrue des marchés suite à la levée progressive des obstacles au commerce international.

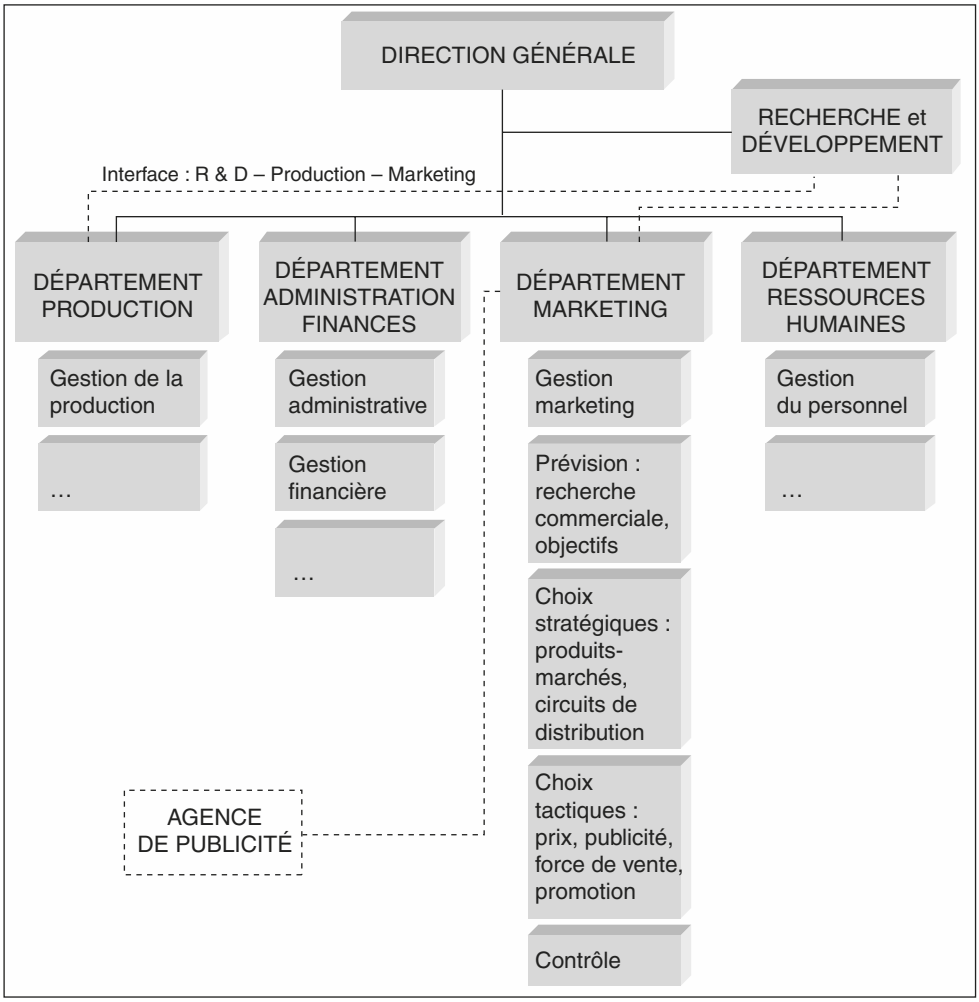


Figure 1.7 – *Organisation type d'entreprise orientée clients*

3.3.1 L'organisation de la fonction marketing

Ces trois changements impliquent un renforcement du marketing stratégique dans l'entreprise. Au plan de l'organisation d'une entreprise à orientation-clients, un changement important se manifestera

www.frenchpdf.com

au niveau des *décisions produits* qui, dorénavant, sont placées sous la responsabilité de la fonction marketing, en liaison étroite avec le département R & D et la fonction production. Concrètement, ceci signifie que le marketing stratégique oriente la politique de produit et décide de la viabilité économique des concepts de produits nouveaux. L'origine de l'idée de produits nouveaux peut être quelconque : la production, la R & D, ou toute autre source, mais il y a passage obligé et prioritaire par le test du marketing stratégique, avant adoption et mise en production. L'interface « R & D-marketing stratégique-production » a donc un rôle clé à cet égard, comme illustré à la figure 1.7. Comme l'a formulé la General Electric peu après la Seconde Guerre mondiale :

> « Plutôt que de fabriquer ce que vous faites depuis toujours et puis d'essayer de le vendre, recherchez d'abord ce qui se vendra et ensuite fabriquez-le. »

Dans cette optique, le rôle du vendeur est moins de *chercher à vendre* que d'*aider à acheter*. La démarche de la vente s'appuie au départ sur les besoins du client. C'est cette démarche qui a permis à Bénéteau de relever la tête au début de ce siècle (voir l'encadré 1.3). Ce type de démarche commerciale n'est évidemment praticable que dans une organisation où l'orientation-clients est dominante :

> « On peut admettre qu'une certaine forme de vente sera toujours nécessaire. Mais le but du marketing est de rendre la vente superflue. Le but du marketing est de connaître et de comprendre aussi bien le client que le produit ou le service sera naturellement adapté à ses besoins et se vendra de lui-même. Idéalement, la démarche marketing doit conduire à un client qui est prêt à acheter. Tout ce qu'il y a lieu de faire est de rendre le produit disponible. » (Drucker, 1973, p. 86).

Cette situation idéale ne sera que rarement atteinte, mais il est important de rappeler que tel est bien l'objectif que recommande la théorie de l'orientation-marché évoquée plus haut.

ENCADRÉ 1.3 : Bénéteau approche une nouvelle clientèle

« Au siège de Bénéteau à Saint-Hilaire-de-Riez, en Vendée, personne n'a oublié comment le groupe a traversé la dernière crise mondiale, au début des années quatre-vingt-dix. Mal. Très mal, même, au point de perdre 30 % des recettes par an pendant plusieurs années consécutives. La crise des années 1990 ne suffisait pas à expliquer la tempête qui a failli couler Bénéteau. L'entreprise avait déjà de lourdes difficultés, résumées d'une phrase par le designer Philippe Starck : "Vos bateaux sont comme de vieilles Mercedes, lâcha-t-il d'un ton détaché devant les dirigeants, en visitant un salon nautique à Paris. Ils sont ringards." Message reçu, il fallait tout refaire pour aller chercher de nouveaux clients. Des acheteurs potentiellement plus jeunes, moins empreints de la culture des gens de mer, généralement moins aisés, mais surtout… plus nombreux ! Cela revenait à viser des cadres plutôt que des marins.

Premier cap, la prise en compte des attentes de ces nouveaux clients. De plus en plus de vacanciers veulent seulement un bateau "pour aller sur l'eau" sans se compliquer la vie, pour naviguer avec plaisir et, surtout, sans battre des records de vitesse – ce que faisaient pourtant parfaitement les modèles Bénéteau. D'ailleurs, nombre de voiliers, même les plus neufs, ne quittent jamais leur anneau au port ! Pour leur propriétaire, l'investissement dans un navire est juste une alternative à l'achat d'une résidence secondaire. "Pour séduire des marins moins chevronnés mais soucieux de leur confort et de leur sécurité, nous avons développé des bateaux conçus comme des petits appartements marins, explique François Chalain, le directeur général adjoint de Bénéteau. En résumé, nous nous sommes attachés à ce qu'ils soient plus volumineux, plus clairs, plus beaux, mieux équipés."

Plusieurs détails de design ont été inventés en observant les habitudes des plaisanciers. Par exemple la "jupe arrière", une sorte de marchepied au ras de l'eau qui permet au nageur de remonter facilement à bord après une baignade. Ou encore des hublots géants rectangulaires pour mieux faire passer la lumière, une cuisine intérieure toute de marbre et d'aluminium et même des cendriers dans les cabines.

☞

www.frenchpdf.com

☞

Puis, Bénéteau s'est intéressé aux femmes. "Ce sont les femmes qui tiennent le chéquier et décident du bateau à acheter, il faut donc les chouchouter", estime François Chalain. Pour mieux s'enquérir de leurs attentes, il ne s'est pas contenté de les interroger durant les salons. Il s'est aussi mis à la lecture de magazines de décoration, afin de trouver des inspirations. Résultat : cuisines plus vastes avec des meubles plus raffinés, tissus des canapés plus branchés et formes courbées des marches du cockpit.

Enfin, en révisant le processus de production, Bénéteau a réussi à offrir des bateaux moins chers : l'*Océanis* 411, par exemple, a été proposé à 160 000 euros, soit 9 % moins cher que son prédécesseur.

Les résultats ? Les clients ont bien été au rendez-vous. Dès que l'heure de la reprise a sonné, en 1997, ils se sont rués sur les bateaux du groupe Bénéteau. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : entre 1997 et 2000, le groupe a affiché une croissance moyenne de son chiffre d'affaires de 28 %. »

Sources : Raphanaud S., « Comment Bénéteau s'est mis à l'abri du gros temps », 2002, *Le Figaro Entreprise*, juillet
et Allouche B., Cas Bénéteau, 2002, ISEP de Gafsa
et www.beneteau.fr.

3.3.2 Les limites de l'orientation-clients

L'hypothèse implicite à la base de l'orientation-clients est donc la suivante : la *satisfaction des besoins du client* est l'objectif primordial de l'entreprise, non pas par altruisme, mais parce que c'est là le meilleur moyen pour elle d'atteindre ses propres objectifs de rentabilité et/ou de croissance. En pratique, l'orientation-clients est diversement appliquée dans les entreprises, même si toutes prétendent s'en inspirer. En fait, comme on l'a souligné plus haut, l'orientation-clients est un idéal à atteindre, rarement tout à fait réalisé.

La réelle faiblesse de l'orientation-clients est de négliger les besoins non exprimés des consommateurs. Il est clair que, si l'on interroge les consommateurs sur leurs besoins futurs, ils pourront, au mieux, imaginer un produit actuel légèrement amélioré : typiquement des innovations incrémentales. Qui d'entre eux sera capable de demander de véritables révolutions ? La créativité des consommateurs est trop souvent brimée par fatalisme, par peur du risque, par manque d'imagination, par conformisme social…

3.4 Le marketing stratégique proactif : l'orientation-R & D

Les approches marketing précédentes se caractérisent par l'adoption implicite d'un principe : il faut s'adapter aux attentes exprimées d'un marché. Or, s'il est appliqué à l'excès, ce principe est potentiellement anémiant à terme car il n'ambitionne pas de créer un marché réellement nouveau mais seulement de se partager des marchés existants. Il s'agit ici d'une démarche réactive.

> Les innovations de ruptures sont, par essence, inimaginables par les consommateurs « moldus ». Seuls quelques magiciens (les chercheurs) peuvent inventer des produits avant même un marché. Ainsi, si l'on avait demandé, en 1980, à un quelconque échantillon représentatif d'une population quels seraient ses besoins futurs en communication, qui aurait pu imaginer ceci : « un téléphone appelant non pas un lieu (le fixe), mais une personne (le portable) » ou « un réseau mondial interconnecté par un protocole de transfert standardisé (Internet) » ?

Il est logique que le consommateur ne puisse pas imaginer un besoin réellement nouveau puisqu'il ne peut même pas rêver de la technologie de rupture qui lui répondrait. Il est donc préférable d'oublier

www.frenchpdf.com

de temps en temps le principe d'adaptation aux attentes de marché et de revaloriser la recherche fondamentale, celle qui n'a pas, au départ, d'objectif ou de contrainte de marché (voir la figure 1.8).

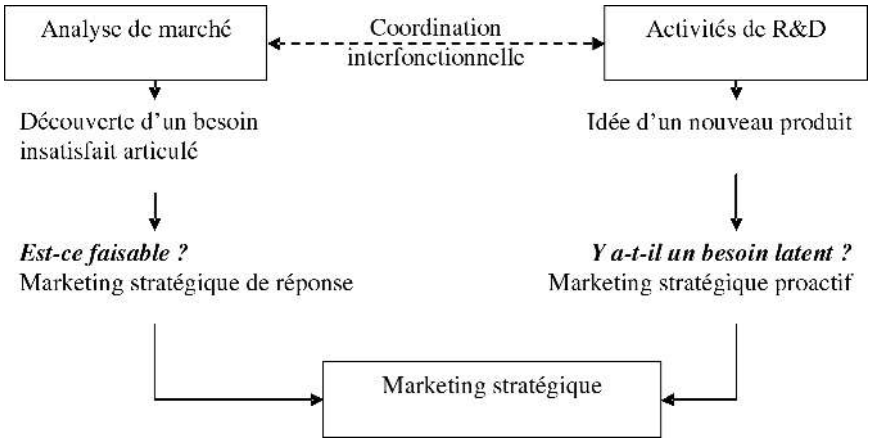


Figure 1.8 – *Les deux visages du marketing stratégique*

Il s'agirait là d'une démarche proactive dans laquelle il faut apprendre à désapprendre. L'encadré 1.4 montre comment faire.

> Une démarche de désapprentissage consiste à faire oublier ce qui est connu pour être en mesure de créer une offre qui elle-même va créer ses propres conditions de croissance. *A contrario*, l'étude d'une demande risquerait d'orienter la réflexion vers la reconduction d'éléments connus. (Ochs, 1998, p. 17).

ENCADRÉ 1.4 : Comment favoriser une stratégie de marketing proactif ?

- Aider les clients à anticiper les développements dans leurs marchés.
- Essayer continuellement de découvrir des besoins supplémentaires des clients dont ils ne sont pas conscients.
- Incorporer des solutions aux besoins inarticulés des clients dans les nouveaux produits (biens ou services)
- Se « remuer les méninges » sur la manière dont les clients utilisent nos produits.
- Innover, même au risque de rendre un de nos propres produits obsolète.
- Chercher des opportunités dans des domaines où les clients ont de difficultés à exprimer leurs besoins.
- Travailler en proximité avec des utilisateurs-leaders qui reconnaissent les besoins bien avant la masse du marché.
- Extrapoler les tendances clés pour comprendre ce dont le marché actuel aura besoin dans le futur.

Source : Narver *et al.*, 2004.

www.frenchpdf.com

Ce contraste d'optique réactive *versus* proactive correspond à un choix stratégique fondamental. Johnson *et al.* (2000, p. 40-42) ont posé le problème en termes de stratégie déduite *versus* construite : « Faut-il se placer sur un marché existant ou créer un marché nouveau ? »

La réponse est probablement que la direction générale doit choisir un juste équilibre entre les deux approches. Si l'entreprise est prudente, elle consacrera une part marginale de ses investissements en marketing proactif, exactement comme un actionnaire au profil de « bon père de famille » ne consacrerait qu'une faible part de son portefeuille à des actions à haut risque, mais à haut rendement potentiel. Si, par contre, l'entreprise cherche les hauts rendements sans craindre les hauts risques, elle investira majoritairement en marketing proactif. Il n'est pas rare d'observer cette dernière stratégie dans deux types d'entreprises très contrastés : les grandes multinationales qui ont les ressources nécessaires pour couvrir un échec assez probable et les toutes petites entreprises (TPE) naissantes qui ont beaucoup plus à gagner qu'à perdre en se lançant témérairement sur un marché.

3.5 Le *market-driven management* : l'orientation-marché

C'est ainsi qu'au début de ce millénaire les entreprises vigilantes passent progressivement d'une orientation-clients à une orientation-marché plus large où le marché est vu comme un écosystème complexe et où la dimension *culture* doit être disséminée à travers l'entreprise tout entière : le marketing devient *une chose trop importante pour être laissé aux mains des seuls gens du marketing*.

L'orientation-marché implique que l'entreprise prenne en compte, dans son analyse, tous les acteurs et intervenants qui, de près ou de loin, influencent la décision d'achat du client et font donc partie du « marché » entendu au sens large. Comme le montre la figure 1.9, dans le cas général, cinq acteurs clés sont à prendre en considération : le client direct et/ou final, le client distributeur, la concurrence, le client prescripteur et l'environnement macromarketing (ou les *stakeholders*).

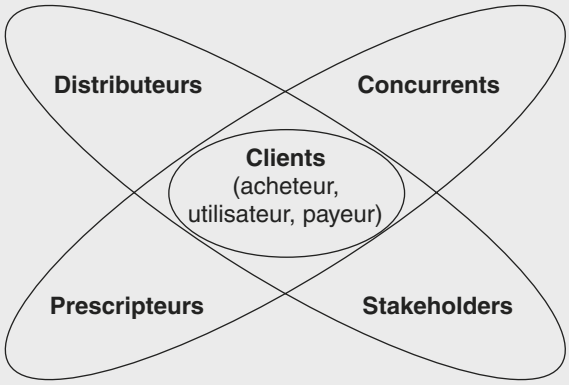


Figure 1.9 – *Les principaux acteurs du marché*

L'hypothèse postulée est que les entreprises ayant une orientation-marché développent des activités et engagent des ressources humaines et matérielles pour analyser systématiquement les attentes, les attitudes et les comportements des différents acteurs qui participent au marché. Ce sont ces informa-

www.frenchpdf.com

tions qui vont ensuite guider les actions entreprises. L'étendue et la qualité du système d'information marketing vont donc déterminer l'efficacité de la stratégie marketing.

3.5.1 Le client final ou direct

La satisfaction des besoins du client final (ou du client direct) est évidemment le premier objectif qui rejoint celui du concept marketing traditionnel. Remarquons que le client final peut être très différent du client direct de l'entreprise, selon qu'il s'agit d'un marché de biens de consommation ou d'un marché industriel. L'idée la plus féconde est de définir un produit ou un service offert comme étant une *solution-au-problème du client*, ce qui permet d'éviter l'écueil toujours présent de la « myopie-produit » évoqué plus haut.

> C'est la stratégie d'IBM qui propose à ses clients « des solutions informatiques à des problèmes de gestion » (et non pas du matériel et des logiciels) ou de Automatic Systems qui vend des « solutions aux problèmes de contrôle d'accès » (et non pas des portes et des barrières métalliques).

3.5.2 Le client distributeur

La lutte pour le contrôle de la demande et de l'accès au marché a toujours été un enjeu stratégique majeur pour les fabricants et les distributeurs. Au cours de ces trente dernières années, dans le secteur alimentaire, les fabricants ont réussi à asseoir leur pouvoir de marché par des politiques de marques puissantes et à maintenir ainsi le rôle des distributeurs aux fonctions de contact et de distribution physique.

Les relations fabricants-distributeurs sont restées longtemps celles de partenaires ayant des intérêts communs. Depuis la montée en puissance de la grande distribution dans le secteur des biens de grande consommation, ces relations sont devenues des relations ambiguës : s'agit-il de concurrents, de partenaires ou de clients intermédiaires ? La réponse à cette question est difficile à donner d'autant plus qu'elle varie selon la structure du secteur. Dans le secteur alimentaire européen, le degré de concentration de la grande distribution est très élevé dans de nombreux pays et, en outre, les distributeurs ont développé des politiques de marques propres. De ce fait, le pouvoir de marché est incontestablement passé du côté des distributeurs. C'est davantage le fabricant, aussi puissant soit-il, qui a aujourd'hui besoin de la grande distribution que l'inverse, même si le développement du marketing direct et du commerce électronique devient une vraie alternative pour le fabricant.

3.5.3 La concurrence

Les concurrents directs, comme la concurrence des produits de substitution, sont des acteurs clés dans les marchés puisque c'est par rapport à eux que l'entreprise va définir l'avantage concurrentiel sur lequel elle base sa stratégie de développement. L'orientation-marché implique la prise en compte permanente des objectifs et des stratégies. L'orientation-concurrence implique l'établissement d'un système de surveillance des concurrents les plus dangereux dans chacun des segments cibles et la dissémination de ces informations dans l'organisation.

Dans les marchés saturés et stagnants, l'agressivité de la lutte concurrentielle s'intensifie et l'objectif stratégique prioritaire devient de contrer l'action des concurrents, voire de les détruire. Toutefois, le risque d'une stratégie de « *marketing guerrier* », selon le mot de Ries et Trout (1988), est de consacrer trop d'énergie et de ressources à combattre les concurrents et de perdre de vue l'objectif principal qui reste celui de la satisfaction des clients. Le maintien d'un bon équilibre entre une orientation-concur-

www.frenchpdf.com

rence et une orientation-clients est important et le concept d'orientation-marché présenté ici tend à favoriser cet équilibre.

3.5.4 Les clients prescripteurs

Dans de nombreux marchés, en plus des acteurs traditionnels – clients, distributeurs et concurrents – d'autres individus ou organisations peuvent exercer un rôle important *en conseillant, en recommandant ou en prescrivant* des marques, des sociétés, des produits ou services aux clients et/ou aux distributeurs. L'exemple le plus évident est celui du marché des produits pharmaceutiques où les médecins ont une influence déterminante sur le succès d'un médicament. Ils sont d'ailleurs considérés par les entreprises pharmaceutiques comme l'acteur le plus important dans le marché, même s'ils ne sont ni acheteur, ni utilisateur, ni payeur.

> Un rôle semblable est exercé dans le marché de la construction par les architectes, qui sont une source d'influence importante pour l'achat d'équipement tel que châssis et fenêtres, systèmes de chauffage, vitrerie, cuisines, etc. On observe le même type d'influence des designers indépendants dans le marché de l'ameublement et de la haute couture.

Dans les marchés *business-to-business*, le rôle de prescripteur est souvent assumé par des sociétés d'engineering, des experts ou des consultants qui recommandent ou certifient des équipements et publient des listes de produits agréés. Pour être considérés comme fournisseurs par des clients potentiels dans les offres publiques, il faut être « certifiés » par ces experts ou consultants.

Une orientation-prescripteurs implique que l'entreprise identifie les leaders d'opinions et les prescripteurs clés, évalue la nature et l'importance du rôle qu'ils exercent dans le processus de formation de la décision d'achat et mettent au point une stratégie de communication pour les informer, les motiver et pour obtenir leur soutien.

3.5.5 L'environnement macromarketing (les autres *stakeholders*)

Dans tout marché, des facteurs de l'environnement social, technologique, économique, écologique et politique… (*les stakeholders*) pèsent sur le développement futur de ce marché. L'entreprise ayant adopté une orientation-marché doit donc développer un système de suivi de son environnement macromarketing afin d'anticiper ces changements et de faciliter l'adoption en temps utile des contre-mesures appropriées.

3.5.6 Les spécificités du « *market-driven management* »

La plupart des managers et des auteurs ne font pas clairement la différence entre orientation-clients, orientation-marketing et orientation-marché. De nombreuses publications sont cependant claires sur les concepts : Lambin et Chumpitaz (2000), Lambin (1996), Jaworski *et al.* (2000), Kohli *et al.* (1990), Narver *et al.* (1990), Rivera (1995). Ils s'appuient sur le concept traditionnel du marketing pour considérer que c'est l'orientation d'une firme qui reste proche de ses clients. Mais aujourd'hui l'analyse du marché mondial dans une économie globale interconnectée a le mérite de montrer la complexité des marchés mondiaux et les faiblesses du concept traditionnel de marketing qui fournit une vue incomplète d'une entreprise. Se focalisant trop sur le seul client et ignorer le rôle des autres acteurs clés sur le marché peut être trompeur. En effet, la connaissance des besoins des consommateurs est insuffisante lorsque, par exemple, (*a*) le nouveau produit est révolutionnaire (*b*) de puissants concurrents offrent déjà le même produit (*c*) des distributeurs puissants déconnectent l'entreprise de ses clients, en s'interposant entre eux (*d*) des influenceurs puissants ne certifient pas le produit et ne le

www.frenchpdf.com

référencent pas dans leur liste de recommandation (*e*) des parties prenantes décident de boycotter la marque… Ainsi l'orientation-marché ouvre-t-elle l'entreprise non seulement vers ses clients, mais également vers ses concurrents, ses distributeurs, la R & D du secteur, les influenceurs et parties prenantes. Une référence en orientation-marché est Webster (1994 et 1997).

Comme le montre le tableau 1.2, là où les dimensions *action* et *analyse* sont intégrées, la dimension *culture* ne l'est pas nécessairement.

Tableau 1.2 – *L'évolution du rôle de la démarche marketing*

La démarche marketing en pratique	La démarche marketing en théorie			Rôle prioritaire
	Action	Analyse	Culture	
Marketing passif	–	–	–	L'entreprise a une orientation-produit et est centrée sur ses problèmes internes (*inside-in*)
Marketing opérationnel	oui	–	–	L'entreprise a une orientation-ventes et est centrée sur l'objectif du faire savoir et du faire valoir (*inside-out*)
Marketing stratégique	oui	oui	–	L'entreprise est orientée-client et regarde ses activités sous l'angle des clients (*outside-in*)
Market-driven management	oui	oui	oui	L'entreprise est orientée marché et dialogue avec tous les acteurs actifs sur le marché

3.5.7 Les limites du *market-driven management*

Comme l'orientation-produit et l'orientation-ventes, l'orientation-clients a des limites dont il importe d'être conscient. Trois interrogations peuvent être formulées.

1. *L'objectif de la démarche marketing est-il de satisfaire les besoins des clients à court terme ou à long terme ? Le marketing doit-il se soucier du bien-être des clients ?* Il s'agit là d'une interpellation fondamentale qui se fait de plus en plus souvent entendre, particulièrement dans les marchés de grande consommation, où le client-consommateur attend de l'entreprise un comportement citoyen et la considère comme responsable, non plus seulement devant ses actionnaires, mais également devant la communauté des consommateurs. L'orientation marketing traditionnelle doit aujourd'hui évoluer vers une conception plus large qui est celle de l'optique du marketing responsable ou du marketing sociétal.

2. *La démarche marketing n'a-t-elle pas tendance à satisfaire les besoins individuels au détriment des besoins collectifs ? Le coût sociétal de la satisfaction des besoins individuels n'est-il pas un coût négligé dans la démarche du marketing traditionnel ?* Cette deuxième interpellation est le résultat de la prise de conscience dans les sociétés industrialisées de la rareté des ressources naturelles et du coût social de la consommation et de son impact sur l'environnement considéré jusqu'il y a peu comme un bien public gratuit. La vision socio-écologique de la consommation est aujourd'hui largement acceptée dans les économies avancées et conduit les entreprises à repenser la conception de leurs produits du berceau à la tombe. Ici également l'orientation du marketing traditionnel doit évoluer dans le sens d'un souci d'amélioration de son éco-efficacité.

3. *Une adoption trop enthousiaste de l'orientation-clients ne risque-t-elle pas d'inciter l'entreprise à mettre exagérément l'accent sur des produits demandés par le marché, dans une démarche de*

www.frenchpdf.com

marketing stratégique de réponse, au détriment de produits, inconnus du marché, mais poussés par la technologie ? Une stratégie marketing de réponse qui serait exclusivement guidée par les vœux du marché tendrait fatalement à favoriser des innovations mineures et moins révolutionnaires que celles proposées par le laboratoire. Ces innovations, répondant aux besoins ressentis et exprimés par le marché, sont souvent moins risquées et sont dès lors perçues comme attrayantes par l'entreprise. Par contre, une stratégie basée sur l'avance technologique a plus de chances de déboucher sur une innovation de rupture et d'assurer ainsi à l'entreprise un avantage concurrentiel à terme plus difficilement rattrapable par la concurrence. On constate en effet que la plupart des innovations de rupture sont issues du laboratoire et non du marché. Il est donc important de garder un équilibre entre ces deux stratégies de développement : développement par le marché ou par la technologie.

Ces interrogations ont mené à une tendancs nouvelle qui a apporté des nuances complémentaires aux paradigmes actuels : le marketing sociétal.

3.6 Le marketing sociétal : l'orientation-société

Le marketing a très souvent sous-estimé les conflits potentiels entre les intérêts individuels et collectifs. Les nombreuses déviances de l'économie de marché dont il a été question plus haut ont naturellement conduit différents groupes de pression à plaider pour un marketing qui ne se laisse plus guider par les individualismes et le court terme mais bien par la recherche d'un bien collectif à long terme.

Partant du principe qu'elle s'appuie toujours sur la société dans laquelle elle agit et que l'on « ne construit pas un succès sur un désastre sociétal », une entreprise doit jouer son rôle de bon citoyen en participant à l'amélioration de la société et non seulement de quelques-uns de ses membres individuels, qu'ils soient clients, travailleurs ou actionnaires…

Plusieurs nouveaux mouvements du marketing reposent ainsi sur deux concepts : les entreprises doivent prêter attention non pas aux besoins et désirs des clients mais à l'intérêt de ces derniers. De plus, ce n'est pas prioritairement à leur intérêt individuel qu'elles veillent, mais bien à leur intérêt collectif, même malgré eux si nécessaire.

Les études académiques et les développements managériaux de cette tendance sont multiples et encore hétérogènes. Le marketing sociétal prend plusieurs connotations selon la cause qu'il défend prioritairement : éthique, écologie, développement durable, commerce équitable, responsabilité sociétale des entreprises… Cette diversité constitue un vivier intéressant de nouvelles tendances porteuses qui se développent progressivement sous la pression démocratique.

3.7 Le marketing relationnel

Historiquement, depuis que l'homme échange, le relationnel a toujours été la base du commerce. Toutefois, la production de masse, la distribution extensive et la communication de masse ont réduit, pour quelque temps au XX^{e} siècle, l'importance de la relation qui revient aujourd'hui en force. Le retour du marketing relationnel, exprimé comme tel, trouve ses racines dans les logiciels d'automatisation de la force de vente qui visaient à optimiser le travail des vendeurs auprès de clients (SFA ou *sales force automation*). Progressivement, l'ambition de dépasser la seule gestion des ventes et de gérer l'ensemble des contacts et relations de l'entreprise avec ses clients s'est développée, par la gestion de la relation client, principalement au moyen de volumineuses bases de données-clients

www.frenchpdf.com

(CRM, *customer relationship management*). L'idée centrale est que la rétention d'un client actuel est plus rentable que l'attraction d'un nouveau client. Ce principe se vérifie surtout dans les marchés saturés où l'acquisition d'un nouveau client doit forcément commencer par le détournement de ce client de la concurrence. Celle-ci a fait ensuite naître le concept de marketing relationnel.

3.7.1 Les raisons d'être du marketing relationnel

Le marketing relationnel se fonde donc clairement sur une nouvelle philosophie de gestion qui affirme que, dans les marchés saturés, il convient de valoriser la fidélité plutôt que la transaction. Comme la majorité des marchés sont à maturité dans les économies occidentales, le marketing relationnel a donc de bonnes raisons d'être. Il ne s'agit donc plus, pour une entreprise, de chercher prioritairement à maximiser ses parts de marchés, mais bien ses parts de clients (*share of the wallet* en banque, *share of the stomach* en alimentation, par exemple). « Une bonne relation vaut mieux qu'une vente. » Elle est loin l'idée du marketing opérationnel classique où l'objectif ultime était la vente même si celle-ci se fait au détriment de la confiance du client. Au contraire, le marketing relationnel recherche la valeur à long terme du client, même si celle-ci se gagne au prix d'une transaction individuelle perdue (voir tableau 1.3).

Tableau 1.3 – *Le marketing transactionnel comparé au marketing relationnel*

	Marketing transactionnel	**Marketing relationnel**
Mission	Conquête	Fidélisation
Objectif	Transaction, parts de marché	Relation, part du client
Organisation	Gestion de marque/de produit	Gestion de client
Sources d'information	Étude de marché	Dialogue permanent, base de données
Communication	Communication de masse	Communication personnelle
Contexte favorable	Marchés non saturés	Marchés saturés
Secteurs privilégiés	B2C	B2B, services

Source : Adapté de Donaldson, 1998.

L'arrivée du marketing relationnel se trouve justifiée par les évolutions récentes de l'environnement des marchés : la progression de l'individualisme, la baisse de la fidélité généralisée, le manque de temps augmentant la sensibilité au service, la croissance des exigences dans une société développée, la disponibilité d'outils et de techniques informatiques puissants, la perte d'efficacité des médias traditionnels et la montée des médias interactifs, via Internet, la saturation de l'offre et l'accroissement de la pression concurrentielle.

En définitive, on peut définir le marketing relationnel comme :

> « Une approche stratégique et opérationnelle qui cherche à améliorer la valeur pour l'actionnaire par le développement de relations appropriées avec des clients clés et des segments de clients » (Payne et Frow, 2008, p. 392).

Ainsi, le contraste « opérationnel/stratégique » présenté en marketing transactionnel subsiste bel et bien en marketing relationnel. Aujourd'hui, le terme de CRM (*customer relationship management*)

www.frenchpdf.com

tend à supplanter celui de marketing relationnel, alors que, au départ il était plus strictement orienté vers la gestion des bases de données-clients.

3.7.2 Les composantes du marketing relationnel

Certains éléments de la démarche marketing sont caractéristiques d'une approche relationnelle. Toutefois, comme l'implantation d'un marketing relationnel peut être progressive et partielle, on peut n'en retrouver qu'un nombre restreint dans certaines organisations.

1. *Une segmentation des clients à granularité variable.* La segmentation est basée en théorie sur les profits futurs attendus du client. En pratique, la prédiction du comportement futur se fait sur base de son comportement passé et présent et de caractéristiques descriptives du client, enregistrés dans une base de données. Il s'agit donc d'une segmentation comportementale où l'on identifie successivement des clients prospects, puis prospects qualifiés, premiers acheteurs, acheteurs à répétition, fidèles, avocats et partenaires. La stratégie peut aller jusqu'à concevoir et servir des segments d'une personne (le *one-to-one marketing*), quitte à proposer une segmentation plus grossière à la masse de la clientèle. C'est le principe de segmentation à granularité variable c'est-à-dire une finesse de segmentation changeante.
2. *Un ciblage différencié*, déterminé par la valeur attendue du client. Partant du principe de Pareto qu'un petit nombre de clients assurent à eux seuls une grande part du profit, il vaut la peine de soigner particulièrement ces quelques clients privilégiés. L'entreprise définit alors les caractéristiques des clients qu'elle souhaite particulièrement attirer et retenir (… et ceux qu'elle ne souhaite pas retenir). En effet, aucune firme ne peut réussir en offrant « tout à tout le monde ». Typiquement l'entreprise répartira sa clientèle en plusieurs catégories : les clients prioritaires (or), les clients intéressants (argent), les clients courants (bronze) et les clients inutiles (plomb). Parfois même, il pourrait être avantageux – même s'il est dangereux – d'éliminer les clients non rentables de la dernière catégorie. En effet, les économies ainsi réalisées compenseraient le supplément de coût des clients privilégiés.
3. *Une surveillance de marché basée sur une collecte de données continue* à chaque contact avec les clients plutôt que des études de marché. Aujourd'hui, les entreprises entendent travailler en temps réel avec les clients, ce que leur permettent les évolutions récentes : grosse capacité de stockage et de traitement de l'information, interaction continue des Internautes et avec leur milieu, via les réseaux sociaux, les blogs, les forums…
4. *Une intégration de multiples canaux de distribution et de communication*. L'entreprise a le choix parmi de nombreux canaux intégrables les uns aux autres pour communiquer et distribuer : vendeurs, magasins, téléphone, marketing direct, commerce électronique, commerce mobile…
5. *Un outil informatique* très développé. Les développements informatiques exponentiels de ces dernières décennies ont permis l'explosion du marketing relationnel, par la gestion fine de bases de données et surtout le *data mining*. Collectant de plus en plus d'informations sur les comportements de leurs clients, les entreprises sont à même de mieux les connaître et donc de mieux les satisfaire individuellement. Les progiciels vendus sur le marché sont très nombreux, tout comme les consultants prêts à sous-traiter leur adaptation dans l'entreprise (SAP, Siebel, Oracle, Amdocs…).
6. *Une métrique spécifique au relationnel*. Selon l'adage : « C'est ce qui est mesuré qui est fait », une entreprise doit évaluer sa performance en cohérence avec ses objectifs : elle doit suivre ses parts de clients (et non ses parts de marché), elle doit rémunérer son personnel à la collaboration au service du client (et non à la commission individuelle), elle doit faire des tableaux de bord à long terme (et non trimestriels). Les indicateurs de performance typiques du CRM sont, par exemple, la valeur

www.frenchpdf.com

à vie d'un client (CLV, *customer lifetime value*), le taux de rétention, le taux de satisfaction, la récence d'un client, le nombre de clients… La CLV se calcule par une analyse comparée des coûts et des bénéfices futurs d'acquisition et de rétention, actualisés pour chaque client sur tous les réseaux canaux (Internet, bouche-à-oreille, promotion…).

Le marketing relationnel est un *phénomène à la mode*. C'est déjà, en soi, un sujet d'inquiétude. En effet, les entrepreneurs ne sont pas à l'abri d'un choix qui les amènerait, par simple effet de masse, à suivre un mouvement sans en évaluer préalablement l'intérêt réel dans leur cas. Or, on sait que 55 % des CRM ont été des échecs et que les taux de satisfaction face à cet outil de gestion sont faibles alors que les investissements nécessaires se chiffrent en millions d'euros (Rigby *et al.*, 2002, p. 5). Il devient alors utile de plaider pour une grande prudence dans l'application du marketing relationnel. Plusieurs arguments y incitent, présentés dans l'encadré 1.5.

ENCADRÉ 1.5 : Quelques mises en garde face au marketing relationnel

1. *La rétention seule ne suffit pas* à développer un marché. Les entreprises cherchent alors également à attirer les clients avec des politiques qui, parfois favorisent plus les non-clients que les clients fidèles.

2. *Le marketing relationnel n'est pas adapté à tous les marchés*. La fidélité des clients est intéressante car elle permet d'économiser les coûts d'acquisition d'un client, souvent élevés en phase de maturité, d'augmenter « la part du client » en proposant d'autres produits de la marque au client déjà satisfait, d'avoir des clients moins sensibles au prix et de bénéficier des effets favorables du bouche-à-oreille des clients satisfaits, qui peuvent devenir de véritables avocats de la marque, voire même des partenaires dans la conception des produits. En conséquence, c'est surtout dans certaines conditions que le relationnel est plus avantageux : (*a*) en phase de saturation du marché, (*b*) en B2B où les liens avec les clients sont proches, (*c*) pour des services, plus faciles à adapter à chaque client et (*d*) pour des firmes multi-produits qui peuvent proposer des ventes croisées à leurs clients. Il y a donc, lorsque ces conditions ne sont pas rencontrées, également des situations où le relationnel n'est pas aussi avantageux qu'annoncé.

3. *Le lien fidélité-rentabilité n'est pas automatique*. Certains clients fidèles prennent conscience de leur valeur et demandent des compensations, par exemple en services supplémentaires à leur fournisseur, annulant ainsi leur valeur supérieure aux yeux de l'entreprise.

4. *La pratique des prix flexibles*, liés à la segmentation comportementale, crée des situations où les clients ont un sentiment d'injustice entre eux. Leur fidélité est parfois pénalisée par une hausse de prix, basée sur la croyance qu'un client fidèle est moins sensible au prix, ce qui aura rapidement l'effet inverse dès qu'ils en prennent conscience.

5. *La protection de la vie privée*. La collecte de données multiples sur les clients, peut constituer une intrusion dans la vie privée des consommateurs générant de sérieux dilemmes éthiques.

6. *La saturation des offres relationnelles*. Un client qui possède les cartes de fidélités de tous les hypermarchés de sa région est-il encore fidèle à un seul d'entre eux ? Il est fort probable que les effets de multiples actions de fidélisation des enseignes s'annulent. La multi-fidélité actuelle s'apparente fort à de l'infidélité. Par contre, il est fort probable que si les marchés laissaient émerger les demandes de fidélité spontanées, chaque client n'en demanderait qu'un nombre très limité, mais que celles-ci seraient efficaces (Rigby *et al.* 2002, p. 10).

7. La domination de l'outil informatique. Comme un CRM est techniquement très lourd à implanter (logiciels, bases de données, réseaux, mesures de performance…) le risque est grand de se focaliser sur la technologie qui prend une ampleur d'« usine à gaz » au lieu de se pencher sur l'objet principal du marketing relationnel : les hommes et les femmes.

☞

www.frenchpdf.com

☞

8. *Le danger d'éliminer les clients non rentables*. Il y a un piège à éliminer aujourd'hui un client qui aurait pu imprévisiblement changer de situation au cours de sa vie. Il y a également un risque qu'il communique son insatisfaction auprès d'autres clients avec lesquels il est en lien.

Sources : Reichheld, 1996 ; Fournier *et al.*, 1998 ; Peppers *et al.*, 1998 ; Peppers *et al.*, 1999 ; Siddle et Rigby, 2001 ; Rigby *et al.*, 2002 ; Reinartz et Kumar, 2002 ; Lewis, 2005 ; Boulding *et al.*, 2005 ; Peelen, 2006 ; Kotler *et al.*, 2006 ; Farris *et al.*, 2006 ; O'Malley *et al.*, 2008.

L'ensemble de ces mises en gardes représente des points de faiblesses potentielles du marketing relationnel qu'une bonne prise de conscience permettrait d'éviter. De bons ouvrages en CRM sont, par exemple, Boisdevésy (1996), Gummeson (1999), Brown (2001), Kumar *et al.* (2006), Peelen (2006).

3.7.3 L'évolution probable du CRM

Paradigme encore récent, il est probable que le CRM subisse encore plusieurs mutations. Gummeson prévoit trois composantes au marketing relationnel, dont visiblement les deux premières sont déjà bien implantées :

> Le marketing relationnel est vu comme des relations, une interaction et des réseaux. (*a*) La relation est le contact entre deux partenaires (un fournisseur et un client, par exemple). (*b*) L'interaction désigne le contact actif et bidirectionnel entre ces parties. (*c*) Le réseau désigne les interconnexions entre plusieurs partenaires (plusieurs fournisseurs ou clients) d'où peuvent naître des communautés de clients, par affinités proches. (Gummeson, 1999, p. 1).

Aujourd'hui, le relationnel entre deux partenaires est déjà très visible. De même, l'interaction bidirectionnelle se développe. Mais les réseaux et les communautés sont encore embryonnaires (voir chapitre 2). Cette évolution des relations en trois stades se retrouve également sur Internet : l'e-mail de contact est généralisé, l'interaction dans les blogs est croissante, mais les réseaux sociaux d'échanges multiples, comme *MySpace, Facebook, Bebo* sont encore naissants. Ces réseaux semblent disposer d'un contre-pouvoir important face à la communication des entreprises. Un consommateur fait de moins en moins confiance à la publicité et de plus en plus aux communications véhiculées en bouche-à-oreille et aux échanges d'avis avec ses pairs. La majeure partie des contenus sur le Net est publiée par des particuliers (voir chapitre 2). Bref, les entreprises perdent leur place dominante dans le processus de communication qui se rééquilibre au profit des particuliers. L'avenir est aux médias interpersonnels : les entreprises auront à participer à ce mouvement en y prenant la parole, mais sans plus dominer le discours.

En conclusion de ce chapitre, les paradigmes du marketing se sont succédé au cours du temps, selon l'environnement macro-marketing. Et il est censé de croire que même les paradigmes les plus récents ne seront pas les derniers. Tous sont encore en profonde évolution, s'influençant les uns les autres, ne s'excluant pas nécessairement les uns les autres, une nouvelle idée, ne supprimant pas nécessairement les précédentes, l'essentiel étant une question d'équilibre.

En effet, le nouvel environnement macro-marketing auquel les entreprises font face en ce début de troisième millénaire demande un juste équilibrage entre le marketing transactionnel et le marketing relationnel d'une part et entre le marketing réactif et proactif. L'histoire passée nous a montré qu'un balayage complet d'un paradigme par son successeur ne faisait que substituer les défauts de l'un à ceux l'autre, sans jamais obtenir de situation **définitivement satisfaisante**. Ce qui est logique, car aucun de ces paradigmes n'est sans poser de problème. À chaque décideur d'appliquer, tout en nuan-

www.frenchpdf.com

ces, la combinaison qui lui convient : l'équilibrage dans le portefeuille de produits en proactif et réactif résultera de son goût du risque, probablement lié à la taille de son entreprise et à son assise financière. Par ailleurs le choix entre le relationnel et le transactionnel dépendra du secteur, de la maturité du marché et du client ciblé, privilégiant le marketing relationnel pour les plus intéressants et le marketing transactionnel pour la masse, tout en conservant une orientation-marché pour une largesse de vision nécessaire à appréhender la complexité des marchés.

L'essentiel

Le marketing est une démarche de gestion complète qui est loin de se limiter à la seule publicité ou vente forcée. Il est à la fois un système de culture (choix d'une philosophie de gestion), un système d'analyse (choix stratégiques) et un système d'action (choix opérationnels). Le rôle de la démarche marketing dans une économie de marché est d'organiser l'échange et la communication entre vendeurs et acheteurs en vue d'assurer une rencontre efficiente entre l'offre et la demande. Ce rôle est d'une complexité croissante dans les économies avancées et détermine de manière décisive l'efficacité d'ensemble du système économique. L'organisation de la fonction marketing dans l'entreprise a évolué avec la complexité de l'environnement économique, technologique et concurrentiel. On observe aujourd'hui sept paradigmes du marketing, qui chacun ont leurs avantages et leurs limites : le marketing passif, opérationnel, stratégique, proactif, l'orientation marché le marketing sociétal et le marketing transactionnel. Pour conserver leur compétitivité en ce début de nouveau millénaire, et compte tenu de la complexité nouvelle des marchés dans les économies hautement industrialisées, le rôle des entreprises performantes est de trouver la juste position de leur système de pensée entre ces multiples approches, tout en gardant une orientation-marché qui lui donne l'angle de vue suffisamment large pour comprendre la complexité des marchés actuels.

Questions et problèmes

1. *« Le marketing est un système de pensée et d'action valable pour toute organisation au service d'un public d'usagers. » Montrez l'applicabilité de ce principe dans des domaines moins classiques comme : (a) le secteur non marchand (Médecins sans Frontières, Handicap International ou, plus localement, une plaine de jeux pour enfants défavorisés) ; (b) les marchés organisés (la bourse de New York ou une bourse de matières premières : cuivre, cacao…) ; (c) des secteurs en partie marchands et en partie non marchands (un hôpital, une université, un théâtre).*
2. *La démarche marketing est-elle applicable dans les pays en voie de développement ? Quel serait le rôle prioritaire du marketing stratégique dans ce type d'environnement ? Quelle serait l'importance relative des différents instruments (les 4 P) du marketing opérationnel ?*
3. *Contrastez les différentes évolutions du marketing en contrastant leurs forces et faiblesses respectives.*
4. *En vous basant sur votre expérience de consommateur, donnez trois exemples de pratique de marketing sauvage ou de marketing de manipulation. Quel(s) remède(s) préconisez-vous pour inciter les entreprises à éviter le recours à ces pratiques ?*
5. *Comment mettre en place chacune des approches marketing dans une petite ou moyenne entreprise qui dispose de peu de moyens humains et financiers ? Quelles sont les approches les mieux adaptées à ces entreprises ?*
6. *Les montées en puissance de l'écologie, de l'altermondialisme, du développement durable, de l'éthique… représentent-elles des menaces ou des opportunités pour l'entreprise ?*

www.frenchpdf.com

7. *Quelles différences voyez-vous entre les deux philosophies de gestion suivantes : l'orientation-clients et l'orientation-marché ?*
8. *Un banquier affirmait ceci : « Le CRM est mieux adapté aux marchés B2B qu'aux marchés B2C. Il est également mieux adapté aux services (intangibles) qu'aux biens (tangibles). » Qu'en pensez-vous ?*

Références bibliographiques

BOISDEVÉSY Jean-Claude (1996), *Le marketing relationnel*, Paris, Éd. d'Organisation.

BOULDING William, STAELIN Richard, EHRET Michael, JOHNSTON Wesley J. (2005), « A Customer Relationship Management Roadmap : What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go », *Journal of Marketing*, October, pp. 155-166.

BROWN Stanley (2001), *La gestion de la relation client,* Paris, Village Mondial/Pearson.

COOPER Robert (2007), « Winning at New Products : Pathways to Profitable Innovation », www.u3.dk

DRUCKER Peter (1973), *Management, Task, Responsibilities and Practices*, New York, Harper & Row.

DONALDSON B. (1998) *Sales management : Theory and Practice*, 2nd Ed., London, McMillan.

ERNST & YOUNG AND AC NIELSEN (1999), *New Product Introduction Successful Innovation/Failure : a Fragile Boundary.*

FARRIS Paul W., BENDLE Neil T., PFEIFER Phillip E., REIBSTEIN David J. (2006), *Marketing Metrics*, Wharton School Publishing.

FRIEDMAN Rose, FRIEDMAN Milton (1980), *Free to Choose,* New York, Avon Brooks Science Institute.

FOURNIER Susan, DOBSCHA Susan, MICK David Glen (1998), « Preventing the Premature Death of Relationship Marketing », *Harvard Business Review*, January-February, pp. 42-50.

GUMMESON Evert (1999), *Total Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, London.

JOHNSON Gerry, SCHOLES Kevan, FRÉRY Frédéric (2000), *Stratégique*, Paris, Publi-Union.

JAWORSKI Bernard J., KOHLI Ajay K., SAHAY Arvind (2000), « Market-driven versus Driving Markets », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, N° 1, pp. 45-54.

KOHLI Ajay K., JAWORSKI Bernard J. (1990), « Market-Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications », *Journal of Marketing,* Vol. 54, April, pp. 1-18.

KOTLER Philip, KELLER Kevin L., DUBOIS Bernard, MANCEAU Delphine (2006), *Marketing Management*, 12e éd., Paris, Pearson.

KUMAR V., REINARTZ Werner J. (2006) *Customer Relationship Management. A Databased Approach*. John Wiley & Sons.

LAMBIN Jean-Jacques (1996), « The Misunderstanding About Marketing », *CEMS Business Review,* Vol. 1, N° 1, pp. 37-56.

LAMBIN Jean-Jacques, CHUMPITAZ Ruben (2000), « Being Customer-driven is not Enough », *European Business Forum*, Vol. 2, Summer.

LEVITT Theodor (1960), « Marketing Myopia », *Harvard Business Review,* Vol. 38, July-August, pp. 24-47.

LEWIS Michael (2005) « Incorporating Strategic Customer Behavior into Customer Valuation », *Journal of Marketing,* Vol. 69, October, pp. 230-238.

NARVER John C., SLATER Stanley F. (1990), « The Effect of a Market Orientation on Business Profitability », *Journal of Marketing,* Vol. 54, October, pp. 20-35.

NARVER John C., SLATER Stanley F., MACLACHLAN D.L. (2004), « Responsive and Proactive Market Orientation and New-product Succes », *Journal of New Product Innovation Management*, Vol. 21, pp. 334-347.

www.frenchpdf.com

OCHS Patrick (1998), *Le marketing de l'offre*, Économica.

O'MALLEY Lisa, TYNAN Caroline (2008), « Relationship marketing », *in* BAKER Michael J., HART Susan J., *The Marketing Book*, 6th Ed., Butterworth-Heinemann, pp. 33-54.

PAYNE Adrian, FROW Pennie (2005), « A Strategic Framework for CRM », *Journal of Marketing*, Vol. 69, N° 4, October, pp. 167-176.

PAYNE Adrian, FROW Pennie (2008), « A Strategic Approach to Customer Relationship Management », *in* BAKER Michael J., HART Susan J., *The Marketing Book*, 6th Ed., Butterworth-Heinemann, pp. 391-413.

PEELEN Ed (2006), *Gestion de la relation client*, 2e éd., Paris, Pearson.

PEPPERS Don, ROGERS Martha (1998), *Le One to One*, Paris, Éd. d'Organisation.

PEPPERS Don, ROGERS Martha, DORF Bob (1999), « Is your Company Ready for One-to-One Marketing ? », *Harvard Business Review*, January-February, pp. 151-160.

REICHHELD Frederick F. (1996), *L'effet loyauté*, Paris, Dunod.

REICHHELD Frederick F., SASSER W. E. Jr (1990), « Zero Defections : Quality Comes to Services », *Harvard Business Review,* September-October, pp. 105-111.

REINARTZ Werner, KUMAR V. (2002), « The Mismanagement of Customer Loyalty », *Harvard Business Review*, July, Vol. 80, pp. 86-94.

RIES Al, TROUT Jack (1988), *Le marketing guerrier*, Paris, Édiscience International.

RIGBY Darrell K., REICHHELD Frederick F., SCHEFTER Phil (2002), « Avoid the Four Perils of CRM », *Harvard Business Review*, February.

RIVERA Jaime (1995), *L'orientation-marché : une stratégie concurrentielle performante*, Thèse de doctorat non publiée, IAG, Louvain-la-Neuve, Belgique.

SIDDLE Roger, RIGBY Darrell (2001), « Which Management Tools are most Popular ? », *European Business Forum*, Iss. 7, Autumn, pp. 46-50.

SMITH Adam (1776), *The Wealth of Nations,* London, Methuen Co.

TOURNIER Michel (1972), *Vendredi ou les limbes du Pacifique*, Paris, Gallimard.

WEBSTER Frederick E. (1994), *Market-driven Management*, New York, John Wiley & Sons.

WEBSTER Frederick E. (1997), « The Future Role of Marketing in the Organisation », *in* LEHMAN D.R., JOCZ K.E. (Eds.), *Reflections on the Futures of Marketing,* Cambridge, MA, Marketing Science Institute.

www.frenchpdf.com

www.frenchpdf.com

2 LES NOUVEAUX DÉFIS POUR LE MARKETING

Trois phénomènes continuent de modifier en profondeur le fonctionnement des marchés en ce début du XXI^{e} siècle : *(a)* le second choc de la globalisation *(b)* les technologies d'information et de communication et l'arrivée de la deuxième révolution Web et *(c)* l'émergence de nouvelles valeurs conduisant les entreprises à promouvoir une économie de marché orientée vers la responsabilité sociétale, dont celle du développement durable. Ces mutations ne sont pas vraiment nouvelles. Ce sont les événements de rupture des trois dernières années qui ont brutalement mis en évidence leur importance sur le fonctionnement des marchés. L'objectif de ce chapitre est d'analyser la portée de ces mutations, sur la démarche marketing décrite au chapitre précédent et en particulier sur le marketing stratégique.

Objectifs

Dans ce chapitre, nous nous poserons les problèmes suivants :

– Quel a été l'impact du contrecoup de la globalisation ?

– Quel a été l'impact sur la gestion des technologies d'information et de communication (TIC) ?

– Et quel sera celui de la seconde révolution Web ?

– Quelles sont les conséquences de l'émergence du concept de responsabilité sociétale dans l'entreprise ?

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

www.frenchpdf.com

1 LE CONTRECOUP DE LA GLOBALISATION

Durant ces deux dernières décennies, le marketing global a été adopté par une majorité d'entreprises internationales. La globalisation s'est immiscée partout : développement du commerce international, interdépendance et inter-connectivité croissante des marchés, terrorisme transnational, fusion et acquisition par-delà les frontières et même, débat alter-mondialiste. La globalisation n'est plus le fait de seules entreprises limités à quelques secteurs propices comme l'électronique, le pharmaceutique, l'automobile ou la grande consommation, mais elle est également devenue une réalité pour les entreprises habituées à fournir des services locaux comme la grande distribution (Carrefour, Ahold, Ikea), le café (Starbucks), la banque (Citibank, Amro …), le développement de photos (Fnac, Kodak, …).

Dans ce contexte, les firmes ont concentré leurs efforts sur le développement de marques globales qui pourraient attirer un maximum de personnes avec la même approche de marketing standardisé. Ces marques globales sont devenues des outils puissants pour pénétrer les marchés internationaux. Elles sont devenues de véritables actifs pour les entreprises et, en conséquence, sont hautement valorisées par les marchés financiers. Ainsi selon BrandZ, les cinq premières marques en terme de valeur financière sont Google (66 milliards $), General Electric (62 milliards $), Microsoft (55 milliards $), Coca-Cola (44 milliards $), China Mobile (41 milliards $) (Millward Brown, 2008). La croissance moyenne pondérée de la valeur de ces marques a été de 25% en 2007-2008.

1.1 Les opportunités de la mondialisation

Les avantages de la globalisation des marchés sont bien connus et plusieurs auteurs les ont relevés (Buzzel 1968, Levitt 1983, Boddewyn *et al.* 1986, Quelch *et al.* 1986, Jain 1989, Lambin 2001).

1. Le plus important des effets est *l'économie d'échelle* : en s'adressant à un plus grand marché, l'entreprise peut bénéficier des avantages de la taille qui réduiront ses coûts.

2. Le second avantage est *la rapidité* d'arrivée sur le marché. Les firmes globalisées sont plus centralisées. Cela leur permet de planifier et d'organiser l'introduction de nouveaux produits en moins d'un an. Ce n'est pas possible pour les firmes multi-domestiques où chaque filiale locale a un pouvoir de décision sur la politique de marques et de produits. De même la concentration de la R&D sur un nombre restreint d'innovations a un impact sur sa qualité et son coût.

3. Le troisième bénéfice est de créer un nom de marque mondiale unique et une *identité de marque globale*. Ceci génère de substantielles économies en communication, par le ciblage du même segment de consommateurs à travers le monde, avec le même concept de produit. C'est particulièrement important pour des produits de luxe ou de mode, les produits alimentaires globaux, mais aussi pour les produits Hi-Tech.

1.2 Les défis de la mondialisation

Il est clair que la plupart de ces avantages sont orientés-producteur et non –marché. Il y a donc plusieurs inconvénients à la globalisation, qu'il ne faut pas sous-estimer.

www.frenchpdf.com

1. Le premier inconvénient possible est l'effet négatif de la centralisation. Certes, elle peut accélérer la vitesse dans lancement au niveau mondial, mail elle peut aussi *ralentir d'autres décisions marketing*. Des réactions trop lentes à une action d'un concurrent local ou à problème spécifique des consommateurs locaux peuvent être dangereuses. La raison est qu'il y a trop de niveaux hiérarchiques entre les gestionnaires de marque locaux et les directeurs marketing qui sont souvent basés au siège central.
2. Le second problème potentiel est *l'insensibilité aux conditions d'un marché local* et une lenteur de réaction qui en résulte. Puisque la plupart des initiatives et des stratégies de marketing se sont développées dans les sièges centraux, les managers marketing ont moins de contact avec les marchés locaux. Ils ne perçoivent pas bien les problèmes et sensibilités des consommateurs locaux. Leur objectif est de construire sur les ressemblances entre les marchés et non sur ce qui les différencie. A la fin, il y a une perte de connaissance du consommateur local.
3. Le troisième risque est celui de développer un produit qui n'est pas en accord avec les besoins des consommateurs. L'objectif de la standardisation des produits est de rencontrer la majorité des personnes sur base globale. Les produits sont donc développés sur le *plus petit commun dénominateur*. Le risque est qu'à la fin, les consommateurs ne soient pas satisfaits d'un produit standard.
4. Le dernier danger qui n'est pas toujours soulevé est celui de la *gestion du risque*. Un portefeuille de marques globales est plus vulnérable. Comme la planète devient de plus en plus connectée par des médias globaux comme CNN ou Internet, le moindre problème survenant localement dans un pays sur une marque globale est connu de l'ensemble du monde en quelques heures, voire quelques minutes. C'est financièrement plus risqué.

   Lorsqu'à la mi-juin 1999, Coca-Cola s'est trouvé confronté à un problème sanitaire en Europe, il s'est répandu plus vite qu'un virus sur ordinateur. Les pouvoirs régulateurs en Belgique, France, Luxembourg et Pays-Bas ont fait retirer la boisson des rayons. Et les porte-parole de Coca-Cola, après avoir insisté sur l'absence de danger, ont dû changer d'attitude pour s'excuser. Ce cas a montré que si le capital et les technologies voyagent instantanément dans le monde, les mauvaises nouvelles le peuvent aussi. Un problème de consommateur qui a pris naissance en Belgique a rapidement fait le tour de la planète et a terni le nom de la marque la plus connue, au point d'affecter sa valeur boursière à Wall Street. Il n'y a plus de « petit problème local », comme le montre l'expérience de Coca-Cola : « la reconnaissance mondiale d'une marque est devenue son tendon d'Achille », selon Ralph Nader, avocat des consommateurs.

   En septembre 2004, la firme Merck a dû retirer brusquement des marché le Vioxx, son produit-phare, parce qu'il causait des problèmes cardio-vasculaires. On a estimé que le produit avait causé 150 000 crises cardiaques et 27 785 décès depuis son lancement. C'est un scandale majeur du point de vue des patients. Et il représente, non seulement une perte financière estimée à 50 milliards $ pour les actionnaires mais aussi un dommage majeur à l'image de la firme, résultant de la couverture médiatique extensive de l'événement.

   Les tentatives récentes de boycott des jeux olympiques de Pékin par les Français a immédiatement été suivi par des appels au boycott des produits de Carrefour en Chine, avec attaques malveillantes de sites Internet défenseurs des droits de l'homme au Tibet.

Depuis quelques années, plusieurs signes indiquent que la globalisation des marchés a atteint un point critique de renversement. Le premier signe est envoyé par quelques firmes globales qui ont réalisé qu'aller trop loin dans la mondialisation pouvait leur nuire. Coca-Cola et Procter & Gamble, par exemple, ont changé leur stratégie internationale. Le second signal vient directement des marchés. L'équilibre de pouvoir entre les firmes internationales et leur base de clientèle a changé. Les plus grands changements sont liés à des facteurs politiques et sociaux qui sont résumés au tableau 2.1.

www.frenchpdf.com

Tableau 2-1 – Les facteurs favorables à une nouvelle globalisation

Globalisation traditionnelle	Globalisation émergente
Consommateurs individuels isolés	Mouvements consuméristes puissants
Consommateurs passifs et dociles	Acheteurs éduqués et malins
Intérêt pour un prix faible	Recherche de la valeur pour son argent
Besoins des consommateurs homogènes	Multiplicité des segments supranationaux
Attractivité de la culture globale	Recherche d'une identité locale
Prestige des marques globales	Nostalgie de marques locales
Pouvoir indiscuté des marques globales	Développement des marques propres
Consommation non engagée politiquement	Consommation « politiquement correcte »
Faible sensibilité aux problèmes éthiques	Sensibilité croissante aux problèmes éthiques
Faible intérêt pour les produits verts	Consommateurs « écosensibles »
Pas de souci quant à l'origine du produit	Traçabilité internationale

Le premier changement est le succès populaire des altermondialistes. Les consommateurs ne sont plus satisfaits par un nombre limité de marques globales, présentes dans tous les pays qu'ils visitent. Un nombre croissant d'entre eux pense qu'ils ont perdu leur identité dans un monde globalisé et développent une nostalgie vis-à-vis des marques traditionnelles. Les gens aiment retrouver des marques traditionnelles qu'ils ont connues depuis tant d'années. De vieilles marques sont même relancées. Ainsi, dans les pays de l'Europe de l'Est, il y a un retour aux bonnes vieilles marques et les marques américaines n'attirent plus le consommateur comme par le passé.

> En Hongrie, par exemple, les consommateurs sont attirés par des marques du temps des Soviets. Ils préfèrent « Tizsa » à « Nike » pour leurs chaussures et boivent « Traubisoda » de préférence à Coca-Cola.

Une étude de Schuiling (2002) a montré que les marques locales détenaient une force face aux marques globales et celle de Schuiling et Kapferer (2004) a montré que les marques locales génèrent plus de confiance que leurs équivalents globales. Les réactions négatives face à la puissance économique et politique des États-Unis et contre le pouvoir des marques globales (pour la plupart américaines) sont relayées et illustrées par Naomi Klein dans son livre à succès *No Logo* (1999). Un des nouveaux défis de la globalisation sera donc le retour nuancé à une sensibilité locale.

2 LES TECHNOLOGIES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION

Tout le monde se souvient de la crise de croissance de la nouvelle économie, de l'hécatombe des *start-up* liées à Internet et de l'effondrement des sociétés du Nasdaq en 2001. Les causes de ces échecs sont aujourd'hui connues :

– développement international non-maîtrisé et sous-estimation du temps nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité ;

www.frenchpdf.com

– copiage rapide des bonnes idées du fait de l'absence de barrières à l'entrée et de marques fortes ;
– manque de propositions de valeur différenciées, beaucoup de *start-up* se contentant de mettre en ligne les mêmes produits et services que les magasins physiques ;
– mauvaise interprétation des comportements des internautes, plus enclins à faire du lèche-vitrines qu'à acheter ;
– priorité donnée à la communication et à la vente et sous développement du système logistique de distribution physique.

Malgré cette crise de croissance, le développement des technologies d'information et de communication (TIC) se poursuit à un rythme exponentiel et le commerce électronique offre aux entreprises des opportunités inédites, tout en provoquant de nombreuses remises en question.

2.1 Le commerce électronique

Par commerce électronique, on entend :

> « … tout échange électronique qui concourt à l'activité commerciale et marketing de l'entreprise et qui permet de gérer les relations avec les clients, les distributeurs, les fournisseurs et/ou autres partenaires de l'entreprise. » (Dimitriadis *et al.*, 2003).

Le commerce électronique au sens large entendu ici – et qui ne s'identifie donc pas à la seule vente en ligne – est une opportunité nouvelle qui interpelle toute entreprise, grande ou petite, locale ou internationale souhaitant développer des activités en ligne parallèlement avec ses activités traditionnelles.

> En plus de la vente directe en ligne, il peut s'agir, par exemple, de l'échange de données informatisées (EDI) pour la gestion des commandes, de systèmes de messageries électroniques personnalisés pour échanger des informations ou pour présenter un catalogue ou encore d'un extranet pour renforcer les liens avec le réseau de distributeurs traditionnels.
>
> *Les caractéristiques principales du commerce électronique sont bien connues :* ubiquité virtuelle de l'offre et de la demande ; accès aisé à une information de qualité par un public très large n'importe où, n'importe quand ; facilité de comparaison des offres et des prix ; absence de barrières à l'entrée de nouveaux concurrents ; séparation entre production et vente ; position très égalitaire des annonceurs, etc.

Du point de vue économique, les caractéristiques du commerce électronique favorisent une meilleure efficience des marchés. En théorie, on se rapproche d'une situation de concurrence (presque) parfaite : meilleure information sur les produits et leurs prix, atomisation de l'offre, élargissement de la concurrence, moindres barrières à l'entrée. Pourtant, la pratique de ces dernières années, si elle a bien montré une baisse des prix moyens, a aussi révélé une forte croissance de la variation des prix autour de cette moyenne, par la possibilité accrue de pratiquer des prix flexibles, adaptés à chaque client.

2.2 Les nouvelles valeurs portées par Internet

Très insidieusement, mais très profondément également, le fonctionnement d'Internet a porté avec lui une grappe de valeurs nouvelles qui déteignent même sur les marchés *off line* et sur la société, en commençant probablement par les jeunes, plus activement baignés dans l'univers Web. Ainsi, le sens de la gratuité dans le partage d'informations favorise le refus de payer un produit facilement copiable et commence même à légitimer le piratage. La connectivité instantanée et permanente influence les

www.frenchpdf.com

relations commerciales (et humaines) où les délais de réflexion, de réponse ou de livraison sont de moins en moins tolérés. La prise de conscience d'appartenir à une communauté parfois importante au niveau mondial, même si elle est clairsemée au niveau local, éveille une conscience collective de minorités auparavant négligées, qui s'entraident, comme celle des victimes d'une maladie rare. L'émergence de communautés d'internautes favorise l'explosion de la communication « bouche à oreille », augmentant le pouvoir des consommateurs sur les producteurs. Le (quasi) anonymat de l'observateur sur Internet favorise des comportements de voyeurisme mais aussi la possibilité de s'inventer une autre vie pour assouvir (virtuellement) de multiples rêves, que même *Second Life* envisage de marchandiser. La création de places d'échange comme *eBay* a fluidifié de nombreux marchés auparavant figés par manque de rencontre entre offreurs et demandeurs. La gratuité des communications a fait exploser la disponibilité de l'information mais également le nombre de messages non désirés, et les mécanismes de défenses automatiques assortis. La flexibilité d'Internet a favorisé les interactions et la production sur mesure, deux outils propices au marketing relationnel, mais un relationnel d'un type nouveau, sans contact humain. Cette énumération est loin d'être exhaustive et plusieurs auteurs, dont Kelly, ont porté un regard intéressant sur l'impact de la révolution Internet sur les marchés et la société plus généralement.

ENCADRÉ 2.1 : Les douze règles de la nouvelle économie selon Kelly

1. La loi de la connexion : un pouvoir muet de multiples internautes (ou points d'informations) crée une intelligence fabuleuse.

2. La loi de la plénitude : « plus donne plus ». La valeur d'un réseau est proportionnelle au carré du nombre de ses membres (Loi de Metcalfe).

3. La loi de la valeur exponentielle : le succès n'est plus linéaire. Sur le Net, les premiers bénéfices viennent lentement, mais une fois qu'ils ont décollé, ils explosent.

4. La loi des points de basculement : la signification précède l'élan. Comme en épidémiologie, un phénomène de diffusion devient préoccupant avant même son impulsion, donc surveillez les marchés même petits.

5. La loi des rendements croissants : les entrants précoces profitent d'un cercle vertueux.

6. La loi des prix inverses : les liens qualité-prix sont surprenants sur le Net ; le moins cher semble être le meilleur. Tant mieux pour les consommateurs, mais les entreprises doivent innover de plus en plus vite avant que leurs produits ne se « commoditisent ».

7. La loi de la générosité : le presque gratuit est un modèle défendable, puisque le coût marginal d'une copie additionnelle est négligeable.

8. La loi d'allégeance : alimentez le Web d'abord, puisque la prospérité de tous est le gage de la prospérité de chacun.

9. La loi de dégénérescence : la capacité de renoncer à temps est un facteur de succès, donc n'hésitez pas à supprimer des produits même à leur sommet.

10. La loi du déplacement : l'information se substitue à la matière, tout le commerce basculera un jour dans la nouvelle économie.

11. La loi du bouillonnement (« churm ») : l'innovation est une destruction et une construction continue, donc recherchez le déséquilibre permanent.

12. La loi des inefficiences : la valeur vient de l'innovation, plus de la productivité, donc ne cherchez plus à résoudre les problèmes, cherchez des opportunités.

Source : Kelly, 1997.

www.frenchpdf.com

On comprend que dans ce nouvel environnement, l'entreprise qui contrôle de l'accès au marché détient l'atout majeur. Au lieu de vendre uniquement ce qu'elle peut fabriquer, *l'entreprise virtuelle va vendre ce qu'elle peut distribuer* (Drucker, 2000). Dès lors, le contact avec le marché et le savoir-faire en matière de distribution et de logistique devient la compétence stratégique clé, alors que jusqu'il y a peu, il s'agissait tout au plus d'une activité de soutien. Un concept important à cet égard est celui du *méta-marché*.

2.3 L'émergence de méta-marchés

L'une des principales causes d'échec des premières *start-up* a été que celles-ci ne proposaient pas une offre suffisamment différenciée de celle présentée dans les magasins physiques. Ce qui signifie qu'il ne suffit donc pas de reproduire en ligne ce qui se faisait traditionnellement, mais qu'il convient de repenser l'offre en apportant des valeurs nouvelles au client, par exemple en imaginant des offres plus globales ou des combinaisons nouvelles d'offres classiques.

> C'est ainsi qu'une agence immobilière va offrir non seulement une liste d'appartements ou de logements disponibles, mais également offrir des services d'assurance, d'équipement, de rénovation, de déménagement, etc. en se référant à l'ensemble des besoins (l'espace cognitif) du client à la recherche d'un logement. C'est ce que l'on appelle le méta-marché (Sawhney, 1999).

La valeur ajoutée liée au concept de *méta-marché* repose sur des offres globales, conçues de manière à apporter une réponse à l'ensemble des facettes du champ cognitif lié à un besoin spécifique du client. Car alors que les marchés s'organisent traditionnellement en termes de produits et services, le processus d'achat du consommateur se structure quant à lui dans un espace d'activités reliées cognitivement.

> Ainsi par exemple, le marché automobile englobe les constructeurs, les concessionnaires, les assureurs, les services de financement, les garages d'entretien et les mécaniciens, etc. Le méta-marché des échanges Erasmus pour étudiants, par contre, a des composantes non-marchandes : à côté de la location d'un logement et de l'achat d'un ticket d'avion ou de train, il cherchera aussi à être éclairé sur le choix d'une université de destination, le processus de sélection, les possibilités d'apprendre la langue, les opportunités de bourses…

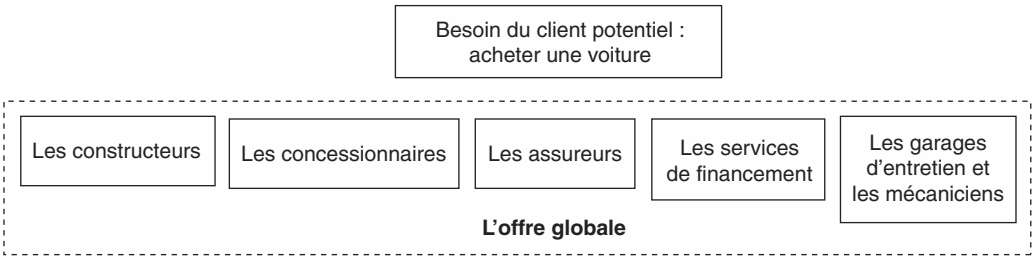


Figure 2.1 – *Le concept de méta-marché*

Comme illustré à la figure 2.1, l'entreprise branchée sur le Web peut faire correspondre le concept de marché, basé sur le produit et le concept de méta-marché, basé sur l'activité perçue par le consommateur. Fondamentale, à l'ère du commerce électronique, la notion de méta-marché permet à l'entreprise de mettre complètement en œuvre le concept d'orientation-clients qui est au cœur du marketing stratégique. Alors que les places de marché s'organisent verticalement en termes de produits et de

www.frenchpdf.com

services dans une optique « producteur », les méta-marchés gravitent horizontalement autour d'une logique propre aux clients (Berquier-Ghérold, 2000). Ainsi, un nouveau métier, porteur d'un grand potentiel est apparu : le métamédiaire. Il s'agit de rassembler dans un réseau collaboratif autour d'un même besoin, plusieurs fournisseurs épars. Les fournisseurs ne sont pas concurrents, mais bien complémentaires. Ce besoin correspond souvent à un événement rare dans lequel le client a peu d'expérience : un achat de voiture (figure 2.1), un mariage, un divorce, un déménagement, une expatriation, une organisation d'événement. La recherche de multiples fournisseurs peut consommer beaucoup d'énergie chez le client novice, alors qu'un métamédiaire expérimenté peut utiliser son réseau de liens et de relations pour faciliter les démarches, un peu à l'image des entreprises générales en construction. Les métamédiaires se développent également dans les secteurs non marchands comme l'organisation d'un camp de jeunes.

2.4 La restructuration des réseaux de distribution

La question cruciale qui se pose actuellement à l'entreprise est de savoir quelle place elle doit accorder au commerce électronique : complémentarité ou substitution des opérations « *on-line* » et « *off-line* » ? Incontestablement, les activités en ligne ne remplacent pas systématiquement ce que l'entreprise effectue de façon traditionnelle. En pratique, la solution la mieux adaptée est souvent de combiner les pratiques « *on-line* » et « *off-line* ». C'est le concept « *click & mortar* » qui cumule les avantages des deux systèmes.

Telle est la stratégie mixte choisie par Barnes & Noble, par Toy-R-Us, par Virgin-Express, à la différence de Amazon.com, de Dell-Computer et d'Easyjet qui opèrent uniquement en ligne.

Une deuxième question d'importance stratégique soulevée par le commerce électronique concerne la restructuration du réseau de distribution. En principe, l'abolition de la distance et la progression de la connectivité permettent au fabricant de s'adresser directement au client final et, ainsi, de contourner les intermédiaires et d'économiser la marge de distribution. C'est ce que l'on appelle la *désintermédiation* : les tâches autrefois assumées par le distributeur sont reprises par le fabricant ou par le consommateur (Dimitriadis *et al.*, 2003).

En réalité, la situation est plus complexe. Car ce qui importe, c'est le coût total de la transaction. Or les fonctions de logistique, de distribution physique que le vendeur doit désormais assurer peuvent être très coûteuses. Il est parfois plus raisonnable de laisser au distributeur les tâches qui requièrent la proximité physique pour se concentrer sur la communication d'une information de qualité. Plusieurs options existent :

- placer sur le site du producteur un simple catalogue des produits sans offre de prix. Le site est alors perçu comme un support pour le distributeur ;
- pratiquer sur le site la vente au prix du marché en y ajoutant les frais de livraison physique ce qui laisse l'offre du distributeur traditionnel attractive ;
- exercer la vente avec rétrocession d'une commission aux revendeurs situés sur le territoire où le produit est vendu ;
- procéder à la vente au prix du marché parallèlement aux distributeurs, ce qui constitue évidemment une agression du réseau traditionnel.

La restructuration du réseau de distribution n'implique donc pas la disparition pure et simple de certains acteurs, mais plutôt une nouvelle répartition des tâches entre acteurs. Ainsi, par exemple, l'entreprise peut s'adresser au client final en direct sans passer par les intermédiaires lorsqu'il s'agit

www.frenchpdf.com

de lui fournir une information rapide, à jour, en laissant aux distributeurs les tâches qui demandent une proximité physique.

2.5 La naissance des infomédiaires

La perte du contact physique qu'implique la désintermédiation participe à l'émergence d'un nouveau besoin, celui de l'information des entreprises sur leurs clients. D'où l'apparition d'une nouvelle race d'intermédiaires autour de la gestion de l'information, principalement de deux types : *(a)* les études de marché sur les comportements et attitudes en ligne et *(b)* les fichiers d'adresses ciblés d'Internautes. Comme la législation européenne n'autorise plus la communication sauvage (*spams* ou pourriels) et impose l'acceptation préalable et explicite de l'internaute à la recevoir, les firmes ont besoins de fichiers d'adresses respectant ces conditions (fichiers « *opt-in* »). La création et la mise à jour de tels fichiers ainsi que la gestion des informations obtenues par ces nouveaux mailings, autorisés cette fois, est fréquemment sous-traitée à des agences spécialisées. La plupart des grandes agences de publicité ont développé un département ou une filiale « Web » mais de petits acteurs très innovateurs ont également l'opportunité de se développer rapidement sur le marché de l'infomédiation, en pleine croissance.

2.6 L'élargissement géographique du marché

L'ubiquité de l'offre et de la demande n'implique pas nécessairement l'extension du marché géographique de référence. Car si la mondialisation facilite la communication internationale, la logistique et la distribution physique demandent des savoir-faire spécifiques et des ressources financières importantes. Le développement des techniques de communication peut donner l'illusion que la distance est abolie. En vérité, la distance est un concept multidimensionnel (Ghemawat, 2001) qui demande à établir une distinction entre la distance géographique (l'éloignement physique), la distance administrative (les accords commerciaux), la distance économique (les disparités de revenu) et la distance culturelle (les différences linguistiques).

2.7 L'impact de la communication électronique

Ajoutons que la communication électronique, elle aussi, modifie radicalement les relations avec le marché, notamment sur les points suivants : une communication interactive, bidirectionnelle ; une publicité demandée et non plus subie ; une communication plus informative et factuelle (produits, performance, prix) ; une messagerie personnalisée et donc une communication plus sélective ; un média très égalitaire où les annonceurs ont la même crédibilité ; enfin, une communication mondiale n'importe où, n'importe quand, par n'importe qui.

L'un des effets les plus importants de la communication électronique a été de réduire de manière drastique les coûts d'interaction, c'est-à-dire les coûts administratifs nécessaires pour permettre aux gens de travailler ensemble, de réunir les informations, de coordonner les activités et de procéder à l'échange de biens et de services. D'après un rapport de McKinsey, ces coûts représenteraient 55 % des coûts administratifs totaux des sociétés opérant dans les économies développées. La baisse des frais de télécommunication et de transport, conjuguée à la diffusion massive d'informations pertinentes à faible coût, élimine progressivement les barrières entre les marchés et donne accès au marché

www.frenchpdf.com

international à toute personne ayant du talent ou des idées. Ce qui veut dire notamment que la communication électronique permet aux pays en voie de développement d'accéder au marché mondial à un moindre coût.

ENCADRÉ 2.2 : Les petits peuvent être aussi les gagnants de la mondialisation

- Les roses que nous achetons aujourd'hui dans les rues de Saint-Pétersbourg ou de New York, été comme hiver, nous viennent chaque semaine par air cargo d'entreprises horticoles familiales basées dans les collines de Quito (Equateur), où la culture de la rose bénéficie chaque jour des caractéristiques des quatre saisons.
- Les pavés, roses ou verts, que nous trouvons sur le marché européen, – pavés taillés à la main ce qui se faisait autrefois notamment à Quenast (Belgique) – arrivent directement par bateau d'Inde.
- Le développement de logiciels représentait, en 1999, 10,5 % du total des exportations de l'Inde et, selon un rapport de McKinsey, constitueront plus de 30 % de ses exportations en 2008.

Bien que des exemples similaires abondent, les médias mettent surtout l'accent sur les perdants de la mondialisation qui très souvent défendent des positions acquises. Or, la mondialisation a aussi des gagnants qui ne sont pas nécessairement les entreprises des pays riches. Désormais, toute personne ayant des idées ou un savoir-faire – et non plus seulement une élite sociale ayant accumulé du capital – peut aujourd'hui, plus facilement qu'hier, avoir accès au marché mondial. S'il est vrai que les pays du Sud ont relativement moins bénéficié d'investissements que les pays riches, dans la nouvelle économie, il faut néanmoins souligner que ce sont davantage les ressources en intelligence et en idées (la connaissance) qui comptent aujourd'hui et qui peuvent être mobilisées grâce à la mondialisation.

2.8 Le Web 2.0 et la nouvelle communication marketing

Le Web 2.0 est une nouvelle utilisation du Web, dans laquelle l'essentiel de l'information est généré par les utilisateurs et non plus par les entreprises ou les créateurs de sites, organisés en interaction entre les utilisateurs qui n'hésitent pas à partager de l'information et centrée sur de réseaux sociaux.

ENCADRÉ 2.3 : Le « Web 2.0 » ou la deuxième révolution Internet

L'expression « Web 2.0 » désigne le renouveau d'Internet. Il se manifeste par une révolution de la technologie et de ses utilisations. Au départ le Web proposait des pages statiques, peu mises à jour (le « Web 1.0 »). Progressivement, il est devenu plus actif, grâce à une gestion dynamique des mises à jour à partir de base de données en changement permanent (le « Web 1.5 »). Puis, l'Internet s'est orienté vers l'interaction entre les utilisateurs, l'apport d'information « par la foule » *(« crowdsourcing »)* et la création de réseau sociaux entre Internautes. Auparavant, la page Web était un lieu d'information (une bibliothèque), aujourd'hui, elle est un lieu de rencontre (un cocktail). Les sites Web 2.0 deviennent des points de présence, centrés sur les internautes qui en sont les acteurs et les alimentent en contenu, en blogs…

☞

www.frenchpdf.com

☞

On reconnaît un site « Web 2.0 » à quelques caractéristiques :

1. *L'interaction* entre les internautes qui s'échangent des informations, des opinions, des documents vidéo, audio, et autres (YouTube, iTunes…).

2. Le partage : même si l'utilisateur reste propriétaire de ses propres données, il les partage. Ainsi, il doit être facile pour un utilisateur de faire rentrer ou sortir des informations via, par exemple, la syndication. « La syndication consiste à vendre le droit de reproduire un contenu ou de diffuser un programme à plusieurs diffuseurs. [Hors Web,] le système de la syndication a été créé par la presse écrite américaine, les *syndicates* vendant leur production (cartoons, comic-strips, chroniques, etc.) à plusieurs journaux locaux. [... Sur le Web], la syndication de contenu est la mise à disposition d'une portion du site à d'autres sites. Cela peut être rendu simple en y ajoutant une licence pour que les autres utilisateurs puissent l'utiliser. Bien souvent la syndication est l'acte de rendre disponible un flux RSS (Really Simple Syndication) avec l'en-tête du contenu récemment ajouté au site Web (par exemple la dernière news ou le dernier post du forum). Ainsi, sur le site du *Monde diplomatique*, on peut lire "Webmestres : ajoutez directement, sur votre propre site, ce petit fil d'informations, fait de liens hypertextes vers les articles récemment publiés sur le site Internet du *Monde diplomatique"*. Ainsi, d'autres sites peuvent afficher les nouvelles du Monde diplomatique à tout moment, sans mettre à jour manuellement leur site. » (fr.wikpedia.org, 2008).

3. Le réseautage social : le site fonctionne comme un réseau social, c'est-à-dire une « application Internet aidant à se créer un cercle d'amis, à trouver des partenaires commerciaux, un emploi ou autres » (fr.wikipedia.org, 2008).

4. En outre, les sites Web 2.0 présentent souvent une grande *facilité* : ils se donnent la discipline d'être facilement utilisable avec un navigateur standard et d'avoir une esthétique généralement soignée.

L'expression de « Marketing 2.0 » se réfère au marketing émergeant de cette seconde ère Internet. Une nouvelle génération d'experts en marketing utilise Internet comme principal outil de travail. Contrairement à leurs prédécesseurs, ces derniers considèrent les autres médias de masse (télévision, journaux, radio etc.) comme des outils de communication secondaires. De nombreuses sociétés commencent à créer des campagnes où l'Internet est vu comme un mécanisme de socialisation entre individus égaux au lieu d'un médium unidirectionnel de communication de masse ainsi qu'à l'utiliser comme base de marketing relationnel.

Source : fr.wikipedia.org, 2008.

2.8.1 Le partage de contenu

Dans les nouveaux sites du type « Web 2.0 », ce sont les utilisateurs qui participent à la création d'information.

> Wikipédia est un excellent exemple à cet égard : il s'agit d'une encyclopédie virtuelle, fonctionnant comme un forum, où les Internautes eux-mêmes ont la possibilité d'écrire un article et de proposer des corrections à des articles existant. Le site Wikipédia effectue la centralisation des données et arbitre les corrections, mais n'intervient pas fondamentalement sur le contenu. Il est par exemple, étonnant de constater que de nombreux articles disponibles dans la version anglophone de Wiki ne sont pas encore transposés dans d'autres versions (comme la française) alors que l'information est disponible. La fiabilité de cette information au départ sujette à caution, s'améliore progressivement sous les corrections des lecteurs ultérieurs, mais aussi sous celle des gestionnaires du site qui n'hésitent pas à rajouter une remarque automatique du style : « cet article ressemble à de la propagande » ou « cet article ne cite pas ses sources, qui se propose de l'améliorer ? ».

La caractéristique générale de sites « *user generated content* » est l'extrême variabilité de la fiabilité de l'information qui s'y trouve : du meilleur au pire, sans avoir toujours la possibilité de le savoir. Comme de plus en plus d'informations sur les produits y circulent, les marques pourraient être victimes d'erreurs d'appréciation qu'elles soient de bonne ou de mauvaise foi. Les entreprises ont la possibilité d'intervenir dans le discours, mais au titre de simple participant et lues par les Internautes avec une méfiance, parfois légitime.

www.frenchpdf.com

2.8.2 L'interaction

Le meilleur contrôle de l'information générée par les utilisateurs étant bien sûr le droit de réponse (pour autant que celui-ci soit exercé), l'interaction est une clé de la crédibilité du fonctionnement en « Web 2.0 ». Les forums (lieux de débats) et les blogs (abréviation de « Web log » ou journal de bord virtuel) sont également des lieux de partage de l'information. Ils permettent à leurs auteurs de publier ce qu'ils veulent en toute autonomie (opinions, information…) et à leurs lecteurs d'y répondre. Ils offrent alors aux entreprises l'opportunité de créer un lieu d'interaction avec les clients parfois plus efficace que des études de marchés classiques en ouvrant un forum ou un blog autour d'un produit, d'une nouveauté, d'un événement…

> « Ainsi Opel a ouvert un blog à l'occasion du lancement de la nouvelle Opel Astra en Allemagne pour sa promotion. Quatre bloggeurs recevront une Opel Astra sur laquelle ils partageront leur opinion.
>
> Dell ouvre un site (IdeaStorm) où chacun peut proposer des améliorations de produits ou de services, voter pour les idées proposées et suivre l'implémentation effective (ou non) de la proposition.
>
> Benetton, fidèle à sa volonté de promouvoir des idées de société plutôt que ses produits, a ouvert un forum BenettonTalk, un espace où les Internautes peuvent s'exprimer sur divers sujets. Il ne s'agit pas d'un site des produits eux-mêmes, et Benetton met ses lecteurs en garde "ce blog est sponsorisé par Benetton, mais il ne reflète pas nécessairement les opinions de l'entreprise". » (Tesser, 2007, p. 509).

2.8.3 Le réseau social

Les premiers réseaux sociaux se sont créés pour retrouver les anciens élèves d'une même classe après de nombreuses années, par contact de proches en proches. Aujourd'hui, un réseau social est un lieu de connexion entre individus selon une caractéristique commune (études, travail, amitié…) qui se développe par contact de proche en proche. Généralement, on rentre dans un réseau sur invitation d'un de ses membres qu'il faut explicitement accepter. Les réseaux les plus développés actuellement peuvent compter des millions de membres (MySpace, FaceBook). Une fois dans le réseau, le membre peut y déposer de nombreuses informations le concernant : son âge, ses études, sa profession, mais aussi ses centres d'intérêt, ses loisirs etc. Les opportunités de ciblage individualisé et de communication virale offertes par les réseaux sociaux sont exceptionnelles et encore pu exploitées.

ENCADRÉ 2.4 : Le marketing s'offre une « seconde vie »

« Second Life » est un univers virtuel où l'internaute peut jouer « à faire semblant » avec d'autres Internautes. Tout y est virtuel et gratuit : les villes, les pays sont créés au gré de l'imagination des joueurs. Les habitants sont des avatars des personnages imaginés par les participants, selon leur fantaisie, leurs fantasmes ou autres rêves. Les terrains et les habitations sont la propriété (virtuelle) de leurs créateurs. Les événements sont le fruit de l'imagination des avatars auxquels d'autres avatars peuvent participer. Jusqu'à il y a peu, l'argent y était également virtuel mais celui-ci commence à s'échanger hors ligne, créant des revenus parfaitement tangibles cette fois. Les entreprises commencent, elles aussi, à rentrer dans le jeu. Elles peuvent à la fois mieux connaître leurs cibles, car les individus se révèlent à travers leurs jeux (leurs besoins, leur interaction avec le produit…), elles peuvent également proposer des nouveaux produits et tester les réactions à celui-ci ou encore renforcer leur image de marque *off line*, par une présence dans ce monde imaginaire apprécié.

www.frenchpdf.com

2.9 Le problème de la protection de la vie privée

La personnalisation de la communication en ligne exige le développement de banques de données personnalisées de manière à pouvoir apporter une réponse aussi adaptée que possible aux attentes du client. Dès lors, tout élément d'information permettant de différencier le client et de dresser un profil détaillé prend une valeur commerciale concrète. Ce qui explique l'avènement des banques de données personnelles, qui posent le problème très sensible de la protection de la vie privée.

Publiée en 1995, la directive européenne sur la protection de la vie privée protège toutes les données personnelles et n'autorise leur collecte que dans le cade d'objectifs spécifiques, explicités et identifiables, et ne pouvant subir d'autres traitements. De plus, les collecteurs de données doivent informer les personnes interrogées de la nature et de l'utilisation qui sera faite des informations recueillies et doivent s'assurer de leur précision et de leur mise à jour. Quant aux répondants, ils reçoivent la garantie d'avoir accès aux données personnelles les concernant et disposent du droit de refuser le transfert de ces renseignements à un tiers. Enfin, si les données ont été collectées à des fins précises et sont ensuite utilisées dans un autre but, le répondant doit en être informé et avoir la possibilité de refuser cette opération (Gladstone and Scheibal, 2001).

On le voit, le temps où les entreprises pouvaient utiliser à leur guise les données privées est bel et bien révolu. D'ailleurs, les pressions des autorités publiques et des consommateurs en faveur du respect de ces règles tendent à s'intensifier. Cette directive sur le respect de la vie privée est une première manifestation de gouvernance mondiale.

En résumé, les TIC et le commerce électronique permettent aux entreprises d'organiser les relations avec le marché d'une manière plus efficiente, en réduisant les coûts, en réalisant des segmentations plus fines du marché et enfin en organisant des stratégies de vente et de communication mieux adaptées. Les TIC ont donc un impact significatif non seulement sur le marketing opérationnel, mais également sur le marketing stratégique. La seconde révolution Web, quant à elle, transforme la manière de communiquer des entreprises. De la communication « *one-to-many* » (la publicité unidirectionnelle), il a dû progressivement passer à une communication interactive et bidirectionnelle avec les Internautes, pour aujourd'hui les laisser discuter entre eux en communauté en y prenant une place moins autoritaire et plus relationnelle.

3 L'ÉMERGENCE DE NOUVELLES VALEURS

« Notre époque est marquée par plusieurs paradoxes. » (de Woot, 2004).

– Jamais notre capacité à produire de la richesse et à la distribuer n'a été aussi grande, mais jamais les inégalités dans le monde n'ont été aussi fortes. L'extraordinaire dynamisme de l'économie de marché cohabite avec une pauvreté presque totale de la moitié de l'humanité.

– Le jeu économique tend à devenir mondial (on l'a vu) tandis que la sphère politique est et reste principalement nationale. Tout se passe comme si le système technico-économique était livré à lui-même.

– L'environnement se dégrade alors que les connaissances scientifiques, les savoir-faire techniques et la richesse accumulée permettraient de sauver la planète. La survie de la terre ne tient qu'à un fil.

Cette situation qui résulte d'un ensemble complexe de facteurs, affecte les entreprises et les oblige à repenser de manière radicale leurs responsabilités envers la société et à considérer davantage l'économie de marché dans son environnement, en tenant compte des forces mais aussi des faiblesses et des dysfonctionnements de cet ensemble.

www.frenchpdf.com

3.1 L'affirmation du pouvoir de la société civile

La prospérité économique des trente dernières années, le développement de l'éducation et la propagation de la culture consumériste ont contribué à rendre les consommateurs plus expérimentés et plus professionnels dans leur comportement d'achat. Autrefois acheteurs dociles et facilement manipulés, ils constituent désormais une force organisée et structurée au plan international et qui modifie la nature même des relations entre l'entreprise et le marché. Six comportements ou attitudes caractérisent le nouveau consommateur.

1. *Un sentiment de puissance*. Les consommateurs évoluent dans des marchés où l'offre est pléthorique, où la concurrence est très vive et où une multiplicité de sources d'information est organisée à leur intention. En outre, la forte influence des organisations de consommateurs, et au niveau international, des nombreuses organisations non gouvernementales (ONG) – regroupées à Porto Alegre et très écoutées – constituent un contre-pouvoir non négligeable face à la puissance des entreprises.
2. *Un grand professionnalisme*. Eduqués et expérimentés, les consommateurs se comportent de plus en plus en acheteurs avisés, informés et capables de faire des arbitrages entre marques et enseignes – abstraction faite des suggestions de la publicité. « Consommateurs-acteurs » (ou encore consom'acteurs), ils veulent de plus en plus avoir leur mot à dire et n'hésitent plus aujourd'hui – grâce notamment aux numéros de téléphone verts – à contacter directement l'entreprise.
3. *La relation satisfaction-fidélité*. S'il n'est pas satisfait, le nouveau consommateur tient l'entreprise responsable. Or, un client insatisfait est souvent un client perdu, et dans les marchés à croissance nulle ou très faible, remplacer un client perdu est devenu particulièrement difficile et coûteux. En outre, les études de satisfaction montrent que donner au client le service convenu (attendu) est souvent insuffisant pour créer un lien de fidélité. L'objectif est de donner plus et d'avoir des clients « enchantés » et plus simplement satisfaits.
4. *Des attentes nouvelles*. Le ventre plein, le consommateur recherche des niveaux de satisfaction plus élevés, exige des produits adaptés à ses besoins spécifiques et se tourne vers de nouvelles valeurs, telles que la prise en compte du temps, le goût du changement ou le besoin de stimulation et de plaisir. Ses choix sont opportunistes : tantôt de luxe tantôt de bas de gamme, selon la situation de consommation.
5. *Un besoin de dialogue* qui se traduit par une mobilisation de la société civile. Les consommateurs-citoyens sont représentés par des associations de consommateurs puissantes et par des ONG (comme Attac) qui font entendre leur voix, voulant être écoutés, entendus, compris et considérés. Tout aussi importants sont les groupes écologiques, les défenseurs des droits de l'homme, les syndicats et les groupes religieux et bien d'autres organisations qui collectivement constituent ce que l'on appelle la « société civile ».
6. En outre, les consommateurs désirent une *consommation morale* et ne veulent pas être culpabilisés par leurs achats ni par la publicité associée à une marque. Consommer des produits satisfaisants certes à des critères de qualité et de prix, mais aussi à des critères plus éthiques : les qualités écologiques du produit, les pratiques humaines et sociales de l'entreprise qui les fabrique les engagements stratégiques et politiques, etc.

Cette tendance à pratiquer une consommation éthique est confirmée par des sondages publiés par le collectif français « L'éthique sur l'étiquette » (www.ethique-sur-etiquette.org) en octobre 2002 :

– 90 % des Français sont favorables au fait d'acheter en priorité des produits à des entreprises qui respectent partout les droits sociaux ;

www.frenchpdf.com

– 76 % des Français sont favorables au fait de payer plus cher un produit importé d'un pays pauvre, s'ils sont certains que les travailleurs locaux sont rémunérés correctement.

Tout spécialiste des études marché dira bien entendu qu'un taux élevé d'intention ne signifie nécessairement le passage à l'acte d'achat. Le fait nouveau est ici d'observer un taux d'intention aussi élevé ce qui n'était pas le cas il y a quelques années seulement.

> Le pionnier incontesté des guides de la consommation engagée, *Shopping for a Better World*, est publié depuis 1998 par le Council on Economic Priorities (CEP) basé à New York (www.cepaa.org). L'ouvrage est un best-seller dont les éditions précédentes ont dépassé le million d'exemplaires vendus, influençant des millions de choix de consommation à travers les USA. Une étude menée par le CEP avait révélé que quatre lecteurs sur cinq avaient remplacé au moins une marque par une autre après avoir lu le guide qui évalue les marques selon sept critères de responsabilité sociale (www.utopies.fr).

Évolution plus récente, la consommation engagée est un comportement d'achat dans lequel le consommateur s'implique plus fortement en considérant que l'achat d'une marque s'apparente à un acte politique. Choisir une marque ou une société se rapproche du vote : on choisit un candidat en qui on a confiance. De même, sur le plan de la consommation, on peut effectuer des choix « politiquement corrects », comme montré à l'encadré 2.5.

ENCADRÉ 2.5 : La consommation se veut « politiquement correcte »

Le cas de la marque Mecca-Cola lancée récemment sur les marchés est intéressant à cet égard. Son slogan est : « Ne buvez plus idiot, buvez engagé » : La marque promet en outre de verser 10 % de son profit net à des œuvres caritatives palestiniennes (info@mecca-cola.com).

Depuis la guerre de l'Irak, les appels au boycott se multiplient sur la toile qu'il s'agisse des pays arabes appelant au boycott des produits américains ou de sites américains appelant au rejet des produits français notamment.

À titre d'exemple le site www.howtobuyamerican.com publie une liste de 450 marques françaises (et autres) en précisant le produit américain équivalent à qui donner la préférence. De même, un site arabe publie une liste de produits américains à boycotter en évoquant leur prix en nombre de balles de guerre qu'Israël pourrait acheter (un Coca-Cola = 7 balles, une pizza = 140, etc.).

Il est difficile d'évaluer l'impact que pourrait avoir un boycott systématique qui vise principalement des produits de grande consommation (Coca-Cola, Pizza Hut, Pepsi, McDonald, Starbucks, Estée Lauder…) qui ont des équivalents locaux. Depuis le 11 septembre, c'est l'Arabie Saoudite qui est le pays le plus affecté par le boycott avec une chute de 43 % des exportations américaines au cours du premier trimestre 2002 (Reuters, juin 2002). Par ailleurs, en France, les exportations de vins vers les États-Unis ont diminué de 21 % au cours des 4 premiers mois de l'année 2003, une baisse trop importante pour être attribuée au seul renchérissement de l'euro.

L'accroissement du pouvoir de la société civile suscite des revendications qui contribuent directement à améliorer le fonctionnement du marché : liberté de choix, informations, pressions sur les prix, sécurité des produits, loyauté des transactions commerciales. Les rapports entre consommateurs et le monde industriel se modifient au profit d'un sens nouveau des responsabilités face au devenir des populations et à leur bien-être.

www.frenchpdf.com

3.2 La vision socio-écologique de la consommation

Depuis une dizaine d'années, l'écologie a droit de cité dans tous les pays industrialisés. Cette reconnaissance du mouvement écologique traduit la prise de conscience par le marché de la rareté des ressources naturelles, de la croissance incontrôlée des déchets et du coût social de la consommation.

> *Entre 1890 et 1990, la population mondiale a été multipliée par 4 alors que la consommation en produits industriels a été multipliée par 40, la consommation énergétique par 16, la consommation en eau par 9, la consommation de poissons par 35 et le volume total de l'économie mondiale par 14 (McNeill* et al.*, 2001). Ce décalage entre les taux de croissance de la population et la consommation est encore plus élevé dans les pays développés.*

Issue du marché et du pouvoir consommateur, cette prise de conscience modifie la vision même de la consommation, en ne considérant plus celle-ci comme un bien en soi, mais en tenant compte désormais des implications en amont (*un coût d'opportunité*) et en aval (*un coût de prévention et/ou de réparation*) de cette consommation. Pour que ce coût social négligé soit reconnu, le mouvement écologique propose de fixer un prix à l'utilisation de l'environnement, qui était jusqu'alors considéré comme un bien gratuit. Devenu depuis peu l'outil de base de la consommation écologique et du management vert, l'écobilan, consiste à analyser l'impact d'un produit sur l'environnement, tout au long de sa vie, *du berceau à la tombe*.

> Un écobilan mesure l'impact écologique d'un produit en prenant en considération l'acquisition de matières premières, leur transformation, la production, l'emballage, la distribution, les conditions d'utilisation et les modalités d'élimination après usage.

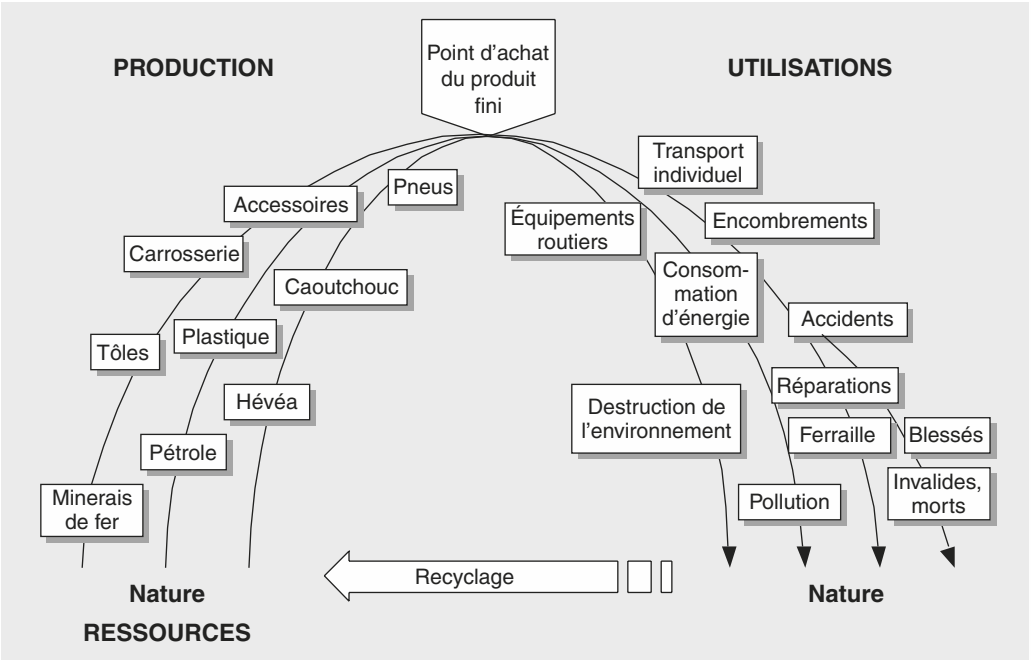


Figure 2.2 – *La vision socio-écologique de la consommation*

www.frenchpdf.com

Ainsi par exemple, il est devenu courant de faire préciser par un fournisseur potentiel, en réponse à un appel d'offre, la manière dont le composant ou la matière première incorporée sera récupéré, recyclé ou détruit à la fin de sa vie. Une directive européenne sur la récupération des carcasses de voitures illustre bien cette vision écologique de la consommation (voir figure 2.2). Cette directive impose en effet aux constructeurs automobiles de récupérer les voitures ayant atteint la fin de leur vie utile et de réutiliser 80 % de leur poids, et cela, sans frais pour l'usager.

En outre, dans la plupart des pays industrialisés, des systèmes d'éco-redevances ou d'éco-taxes ont été mis en place par les gouvernements afin de couvrir le coût de la gestion des déchets, ce qui a par ailleurs permis de créer de nouveaux marchés de produits recyclés.

Considérée aujourd'hui comme irréversible, la vision socio-écologique de la consommation marque un progrès majeur dans le raisonnement économique car, en fixant un prix à l'utilisation de l'environnement, elle affirme la prépondérance des besoins collectifs sur les besoins individuels et rend de moins en moins acceptable une forme de capitalisme sauvage, insensible aux retombées externes de son action économique (voir encadré 2.6). Loin de se réduire à une mode, ce phénomène culturel apparaît bel et bien comme un nouveau mouvement social qui modifie en profondeur le monde économique et la sphère politique.

Révélant l'apparition de besoins nouveaux dans la société, le mouvement écologique pose un défi majeur pour l'entreprise obligée de revoir la conception même de ses produits du « *berceau à la tombe* », révision qui implique de redéfinir toute sa chaîne de valeurs.

ENCADRÉ 2.6 : Analyse économique du mouvement écologique

C'est en 1972 que le rapport Meadow du Club de Rome a attiré l'attention du monde économique et social sur les limites de la croissance économique, le risque d'épuisement des ressources non renouvelables, la dégradation de l'environnement et la croissance incontrôlée du volume des déchets. Cette prise de conscience a conduit les autorités publiques et les mouvements politiques à prendre en considération les recommandations des économistes.

Pour l'économiste, l'environnement fait partie du fonctionnement de l'économie et s'il faut intervenir pour le protéger, le moyen le plus efficace d'y parvenir est de lui donner un prix, au lieu de le considérer comme un bien public gratuit, à l'inverse des autres biens qui font partie d'une économie de marché.

En l'absence de prix, consommateurs et producteurs ont tout intérêt à utiliser le *réservoir gratuit* qu'est l'environnement et ce, même si les *coûts sociaux* de leurs comportements de pollueurs sont élevés, puisque ces coûts ne sont pas évalués par le marché. Celui qui les génère ne doit donc pas les payer, c'est-à-dire couvrir le coût qu'occasionnerait leur élimination.

La solution avancée par les économistes est donc de *fixer un prix à l'environnement*. Ce prix pourrait être égal à la somme des coûts sociaux évalués par les pollués eux-mêmes. Partant de ce prix, les pollueurs n'utiliseraient plus le réservoir de l'environnement que dans la mesure où les bénéfices qu'ils en retireraient seraient supérieurs à la compensation qu'ils devraient verser. Les pollueurs prendraient ainsi en compte les coûts sociaux de la pollution. C'est la base du *principe du pollueur payeur*.

Les instruments économiques utilisés pour donner un prix à l'environnement se traduisent généralement par une intervention directe sur les prix des activités polluantes, soit dans une *optique de prévention* (les éco-taxes), soit dans une *optique de réparation* (les éco-redevances).

www.frenchpdf.com

3.3 L'objectif d'éco-efficacité

La vision socio-écologique de la consommation incite les entreprises à améliorer leur « éco-efficacité », c'est-à-dire à augmenter la quantité de produit par unité de ressource naturelle. On atteindra cet objectif en appliquant aux ressources naturelles les principes que Henry Ford appliquait dans les années 1920 à la main d'œuvre et aux machines : « *Faire plus avec moins* ».

Historiquement, la productivité du travail a augmenté d'un facteur 200 dans l'industrie et d'un facteur 20 dans l'agriculture. Cela signifie, que dans l'industrie, une personne suffit là où il en fallait 200 il y a trois siècles. Quant à la productivité dans l'utilisation des ressources naturelles et de l'énergie par unité de production, elle n'a augmenté que d'un facteur 10 depuis le XVIII^{e} siècle. Cette croissance permet néanmoins aujourd'hui de produire une tonne d'acier en utilisant 10 fois moins d'énergie qu'il y a 10 ans (E. Lambin, 2004).

Tous les spécialistes le reconnaissent : le potentiel d'amélioration de l'éco-efficacité des produits courants est considérable (grâce à la décarbonisation, la dématérialisation, la réduction des déchets et de la pollution, etc.). Bénéfique pour l'environnement, l'augmentation de l'éco-efficacité entraîne aussi une augmentation des profits des entreprises, créant ainsi des situations du type « gagnant-gagnant » (ou *win-to-win*) dans lesquelles on gagne autant sur le plan économique et environnemental.

Enfin, l'image d'une entreprise respectueuse de l'environnement devient de plus en plus un argument de poids pour fidéliser les clients, les employés et les actionnaires. Ainsi, les investisseurs préfèrent de plus en plus les fonds d'investissements socialement responsables, qui regroupent des entreprises ayant de bonnes performances environnementales et sociales, comme le montre le succès des fonds d'investissements verts (Louche, 2003).

3.4 Vers une gouvernance mondiale

La mondialisation de l'économie pose le problème du *rôle de l'État*. Incontestablement, les États nationaux sont dépossédés de certaines de leurs prérogatives, dans la mesure où leur autorité au niveau transnational s'est affaiblie. Or, une économie de marché a besoin d'un État fort qui fixe et fasse appliquer les règles du jeu concurrentiel. C'est à l'État, par exemple, qu'il incombe de maintenir les grands équilibres macro-économiques (notamment la stabilité des prix) et d'assurer un minimum de cohésion et de solidarité sociale. En d'autres termes, le marché a besoin de l'État pour pouvoir fonctionner correctement.

Si l'économie de marché a été tenue en échec en Russie pendant les premières années postcommunistes, ce n'est pas à cause du marché, mais parce que l'État ne disposait pas de l'autorité ou des moyens nécessaires à la bonne marche du marché. Dans ce genre de situation, c'est la loi du plus fort qui prend le dessus. Aucune économie ne peut fonctionner convenablement si elle est livrée à l'anarchie, aux agissements mafieux ou à une poignée d'individus corrompus.

En l'absence de juridiction internationale, la mondialisation contribue à affaiblir le rôle des États-nations. Or si nous vivons dans un village global, la question qui se pose est de savoir : *quel conseil municipal dirigera le village global ?* L'ampleur de la crise identitaire dans le monde est telle que l'on pense que c'est le *principe de subsidiarité* qui guidera l'évolution du monde dans les années qui viennent. Selon ce principe, les problèmes devraient être réglés au niveau local aussi souvent que possible. Par contre, pour les matières comme l'écologie, la sécurité, le terrorisme, la santé, etc., une forme de *gouvernance mondiale* s'impose, étant donné qu'il s'agit là de problèmes qui ne peuvent être résolus qu'au niveau de la planète.

www.frenchpdf.com

Si l'existence future d'un gouvernement mondial paraît peu vraisemblable aujourd'hui, il est par contre clair que des formes de concertation mondiale, (similaires à celles qui ont eu lieu à Kyoto et à Montréal dans le domaine écologique, à Doha dans le domaine de la santé) pourront valablement contribuer à résoudre les problèmes planétaires. On doit donc s'attendre, dans les années qui viennent, à l'émergence d'une gouvernance mondiale et à la formation d'une société civile mondiale.

On le constate, le capitalisme contemporain demande la mise en place de contre-pouvoirs puissants allant au-delà du pouvoir des États-nations. Contrairement aux revendications altermondialistes, il faudrait dès lors renforcer les pouvoirs de l'OMC, du FMI et de la Banque Mondiale voire créer de nouvelles institutions chargées l'environnement, de l'alimentation, de la santé, sous peine de sombrer dans un capitalisme sauvage opérant dans un marché complètement dérégulé.

3.5 Le besoin des règles d'éthique

Un problème éthique se pose lorsqu'un dirigeant est confronté à une décision qui implique le non-respect de valeurs en contrepartie d'un gain personnel ou d'un profit pour l'entreprise. Certains dirigeants se sentent obligés de prendre des décisions qui, selon eux, ne devraient pas être prises, et cela sous la pression d'objectifs organisationnels, tels que réduire les coûts, augmenter les ventes ou améliorer la rentabilité à court terme. Une entreprise a tout intérêt à adopter un comportement éthique, non seulement parce que la morale le suggère, mais aussi parce que ne pas se comporter de manière éthique peut entraîner des coûts psychologiques, des coûts personnels, organisationnels et externes très élevés (Laczniak et Murphy, 1993).

- *Coûts psychologiques* ressentis par la conscience personnelle de celui qui consciemment enfreint une règle éthique.
- *Coûts personnels*. Un dirigeant convaincu publiquement d'avoir violé des règles éthiques sera pénalisé par l'entreprise, même si celle-ci a exercé des pressions pour qu'il agisse dans ce sens, ce qu'elle ne reconnaîtra évidemment jamais.
- *Coûts organisationnels*. Une entreprise convaincue publiquement d'un comportement non éthique peut de ce fait subir de fortes pertes de parts de marché et, en tout état de cause, une perte de crédibilité et de bienveillance à son égard. Tel a été le cas pour Nestlé dans l'affaire du lait en poudre pour bébé vendu dans les pays du Tiers-monde ou de Arthur Andersen dans l'affaire Enron.
- *Coûts externes*. Plus difficiles à évaluer, ils peuvent néanmoins être considérables. Ce sont les coûts de pollution, les dépenses excessives, les gaspillages, etc., engendrés par des comportements non éthiques et qui doivent souvent être pris en charge par l'État ou par la fiscalité.

D'une manière générale, les comportements non éthiques ont également pour conséquence de porter atteinte au fonctionnement même du système économique et de réduire la confiance des citoyens à l'égard du rôle du marketing dans une économie de marché. Le risque est alors de voir apparaître des mesures bureaucratiques autoritaires mal adaptées à la réalité des marchés. Les consommateurs-citoyens d'aujourd'hui veulent que l'entreprise avec laquelle ils sont en relation d'échange soit morale dans sa gestion, humaniste vis-à-vis de ses collaborateurs et engagée face aux grands problèmes de société. Dans l'environnement socioculturel d'aujourd'hui, les entreprises doivent faire preuve de citoyenneté, le consommateur voulant partager des valeurs fondamentales avec l'entreprise à travers sa démarche de consommation.

www.frenchpdf.com

ENCADRÉ 2.7 : Comment évaluer un comportement sous l'angle éthique ?

1. L'action envisagée est-elle en conflit avec les lois en vigueur ?
2. L'action envisagée est-elle en conflit avec les règles morales communément acceptées (fidélité, gratitude, justice, absence de malveillance, bienfaisance) ?
3. L'action envisagée viole-t-elle des obligations spécifiques propres à l'activité considérée ?
4. L'intention de l'action envisagée est-elle de nuire ?
5. L'action envisagée risque-t-elle d'entraîner des dommages à des personnes ou à des organisations ?
6. Existe-t-il une action alternative qui déboucherait sur des avantages égaux ou meilleurs pour les parties concernées ?
7. L'action envisagée porte-t-elle atteinte aux droits de propriété, de protection de la vie privée ou aux droits inaliénables du consommateur (information, écoute, choix, remède) ?
8. L'action envisagée a-t-elle pour effet de diminuer le bien-être matériel d'une autre personne ou d'un groupe de personnes ?

Source : Laczniak et Murphy, p. 49, 1993.

Preuve que le management responsable progresse rapidement, les activités sociales et éducatives assumées par des entreprises se développent tout comme les chartes d'éthique dans lesquelles les entreprises définissent des règles concernant leurs produits, les informations qu'elles délivrent et les relations qu'elles entretiennent tant avec leurs clients qu'avec la société entendue au sens large. Un nombre croissant d'organisations – à but lucratif ou non – prennent des initiatives visant à remédier à certaines insuffisances de la société et réfléchissent aux modalités concrètes permettant d'assurer un développement durable.

C'est le *Council for Economic Priorities* (www.cepaa.org) qui est à l'origine de la norme internationale sociale SA8000 (similaire aux normes ISO 9000 (concernant la qualité) et ISO 14001 (relative à l'écologie), établie par *Social Accountablity International* (SAI) à partir de 9 critères sociaux internationalement reconnus (travail des enfants, travail forcé, santé et sécurité, liberté d'association et de négociation collective, discrimination, coercition et punition corporelle, heures de travail, salaires, contrôle de l'entreprise, fournisseurs et sous-traitants). Cette norme garantit aux publics de l'entreprise (clients, partenaires, etc.) les « bonnes pratiques » sociales de celle-ci. Voir également en France l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (www.orse.org).

ENCADRÉ 2.8 : L'autodiscipline des entreprises est-elle efficace ?

Quelle est l'efficacité des codes éthiques spontanément adoptés par un nombre croissant d'entreprises ? On peut valablement se poser la question lorsque l'on sait que la société américaine Enron, une année avant que n'éclate le scandale financier, avait été louangée pour la qualité de son code éthique. Kolk et van Tulder (2002) ont étudié de manière approfondie les codes éthiques de six sociétés multinationales (Levi Strauss, Nike, Gap, C & A, Hennes Mauritz et WE) opérant dans le secteur textile et chaussures, où le problème du travail des enfants dans les pays en voie de développement est particulièrement sensible. Les auteurs concluent à l'efficacité de l'autodiscipline et précisent les conditions qui doivent être réunies en insistant notamment sur les systèmes de contrôle, par exemple la certification internationale SA8000.

www.frenchpdf.com

La stratégie qui consiste à « *se faire du bien en le faisant* » est compatible avec les objectifs du capitalisme contemporain lorsqu'elle est le fait de l'entreprise elle-même, justement parce que cette évolution éthique des entreprises résulte d'une *demande du marché*, en l'occurrence des consommateurs-citoyens. Et l'on constate en effet que de plus en plus de citoyens (individus ou organisations) expriment une demande citoyenne et sont prêts à en payer le prix et à favoriser dans leur choix les entreprises citoyennes.

> Selon une étude du CREDOC (2003), 52 % des Français se déclarent prêts à payer un supplément de prix de 5 % pour des articles dits « éthiques », et 90 % prêts à boycotter un produit dont la production ferait intervenir des enfants.

C'est donc bien sous la pression du marché que l'entreprise adopte un comportement éthique. Dans la nouvelle économie, le comportement moral peut devenir un avantage concurrentiel.

3.6 La lutte contre la pauvreté dans le monde

Si l'on ne peut nier que l'écart entre pays riches et pays pauvres n'a cessé d'augmenter au cours des dernières années, il est en revanche simpliste d'affirmer – comme certains le font – que la mondialisation est responsable de la pauvreté absolue dans le monde. En réalité, l'analyse des chiffres de la Banque Mondiale permet de faire trois constatations (Laudicina, 2000).

1. Le nombre de pauvres dans le monde est resté pratiquement inchangé au cours des dix dernières années. Au vu de la croissance exponentielle de la population dans les pays sous-développés, il faut bien admettre que la croissance de la pauvreté absolue est aujourd'hui enrayée.

2. L'évolution de la pauvreté varie largement selon les régions du monde. Le taux de pauvreté a diminué de manière spectaculaire en Asie du Sud-est, en Chine et en Inde, alors qu'il a fortement augmenté en Europe de l'Est, en Asie centrale et en Afrique sub-saharienne.

3. De 1993 à 1997 le taux de croissance du PNB par habitant a augmenté en moyenne de 7,1 % dans les pays les plus exposés à la mondialisation contre 2,2 % seulement pour les autres.

Selon la Banque Mondiale, entre 1987 et 1998, la part de la population mondiale vivant avec moins de 1 dollar par jour est tombée de 28 à 24 pour cent. En dépit de ce progrès et en raison de la croissance de la population, le nombre de personnes vivant en dessous de ce seuil absolu de pauvreté n'a toutefois pas réellement diminué.

Plus révélatrice est l'évolution de la *pauvreté relative* qui s'appuie non seulement sur les besoins absolus, mais également sur les besoins relatifs de la population, une distinction qui sera approfondie au chapitre 3. Le seuil de pauvreté relative se définit à un niveau de consommation inférieur au tiers de celui de la consommation moyenne de la région (voir tableau 2.2). Le fait d'utiliser ce critère relatif a pour conséquence que la pauvreté est beaucoup plus répandue dans les régions où la consommation moyenne est élevée et là où les inégalités sont les plus fortes. À titre d'exemple, en Amérique latine où 15 pour cent de la population vit avec moins de 1 dollar par jour, 51,4 pour cent de la population est en dessous du seuil de pauvreté relative.

www.frenchpdf.com

Tableau 2.2 – *Évolution de la pauvreté relative dans le monde*

Régions	Seuil de pauvreté relative de la région (PPP) (1993, $/jour)	Part de la population vivant avec un revenu inférieur au tiers de la moyenne de la consommation nationale en 1993 (en pourcentage)				
		1987	1990	1993	1996	1998
Asie de l'Est et Pacifique	1,3	33,0	33,7	29,8	19,0	19,6
Idem Chine exclue	1,9	45,1	38,7	30,8	23,2	24,6
Europe et Asie centrale	2,7	7,5	16,2	25,3	26,1	25,6
Amérique latine et Caraibes	3,3	50,2	51,5	51,1	52,0	51,4
MoyenOrient Afrique Nord	1,8	18,9	14,5	13,6	11,4	10,8
Asie du Sud	1,1	45,2	44,2	42,5	42,5	40,2
Afrique sub saharienne	1,3	51,1	52,1	54,0	52,8	50,5
TOTAL	1,6	36,3	37,4	36,7	32,8	32,1
TOTAL Chine exclue	1,8	39,3	39,5	39,3	38,1	37,0

Légende : PPP = *purchasing power parity.*

Source : World Bank Development, Report 2002/2001, voir Table 1.t.

À l'évidence, l'un des défis majeurs du XXIe siècle sera de faire face au problème de la pauvreté dans le monde et le savoir-faire du management peut être utile à cet égard notamment en promouvant l'esprit d'entreprise dans les régions défavorisées.

Il est bien établi aujourd'hui que la croissance économique d'un pays est fortement liée à la création de nouvelles entreprises. Encourager l'entrepreneuriat pourrait dès lors être un moyen efficace de réduire la pauvreté, parce qu'il met en exergue un certain nombre de valeurs comme l'autonomie, la responsabilité, la créativité mais aussi la solidarité.

Développer la culture entrepreneuriale dans un pays ou une société, c'est redonner confiance aux personnes, en leur disant de compter avant tout sur leurs propres forces et qualités dans la mise en place de leur activité et non sur l'assistance. Elles y gagneront en dignité et en confiance. Globalement la diffusion de la culture entrepreneuriale dans le milieu permet de faciliter l'émergence d'entrepreneurs dans toutes les couches de la société (Ponson, 2003).

Étant donné que le développement du micro-crédit a facilité l'accès à l'entrepreneuriat dans les pays pauvres avec le succès que l'on sait, on peut se demander s'il ne faudrait pas développer dans ces régions des méthodes de marketing stratégique et opérationnel du type « *low-cost* », afin de donner

www.frenchpdf.com

aux entrepreneurs des pays pauvres d'instruments de marketing adaptés à leur situation. On remarque d'ailleurs que plusieurs sociétés ciblent délibérément les marchés dits « pauvres », en adoptant des stratégies adaptées qui consistent à :

- revoir la formulation de biens de consommation en adoptant des conditionnements plus petits qui deviennent dès lors abordables (vendre des jeans prêts à être assemblés) ;
- réduire les coûts de transaction en adoptant des systèmes de distribution moins coûteux, par exemple, en combinant livraison à bicyclettes et téléphones portables ;
- adopter des technologies qui rendent les produits abordables et socialement bénéfiques, notamment en utilisant des batteries à énergie solaire pour produire l'électricité dans les communautés à faible revenu ;
- réduire les prix et les objectifs de profit dans le but d'aider les communautés désavantagées. Ce sujet fait l'objet de débats très animés dans le secteur pharmaceutique (vaccins, sida, malaria…).

Ainsi, l'entreprise et le marketing en particulier ont un rôle à jouer dans la lutte contre la pauvreté et dans le ciblage des besoins des pays pauvres. Il s'agit là de marchés potentiellement très importants, qui peuvent être rentables pour l'entreprise tout en contribuant à l'amélioration de la qualité de vie des plus démunis. Elkington *et al.* (2008) défendent que si le modèle purement philanthropique n'est pas défendable pour lutter contre la pauvreté mondiale, le modèle orienté uniquement profit ne l'est peut-être pas non plus. L'entreprise qui optera pour une approche hybride entre le profit et la philanthropie sera probablement la plus apte à réduire la pauvreté là où elle s'implante.

Une question se pose toutefois : si la réalisation de profits sur le dos des pauvres se justifie sur le plan financier, la démarche est-elle acceptable sur le plan éthique ? Oui, au nom du raisonnement suivant : si les populations actuellement exclues de la société de consommation ne sont pas associées aux avantages de l'économie de marché, le fossé entre riches et pauvres ne fera que se creuser plus profondément, tout en créant des tensions accrues qui risquent de compromettre tout progrès futur.

3.7 La responsabilité sociétale de l'entreprise

En conséquence de l'émergence de ces nouvelles valeurs, une tendance nette qui s'affirme de plus en plus dans les économies industrialisées : la prise de conscience des responsabilités sociales et sociétales de l'entreprise et l'adoption du management responsable. C'est la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) aussi appelée *Corporate Soci(et)al Responsability (CSR).* Cette prise de conscience s'appuie sur les constatations suivantes.

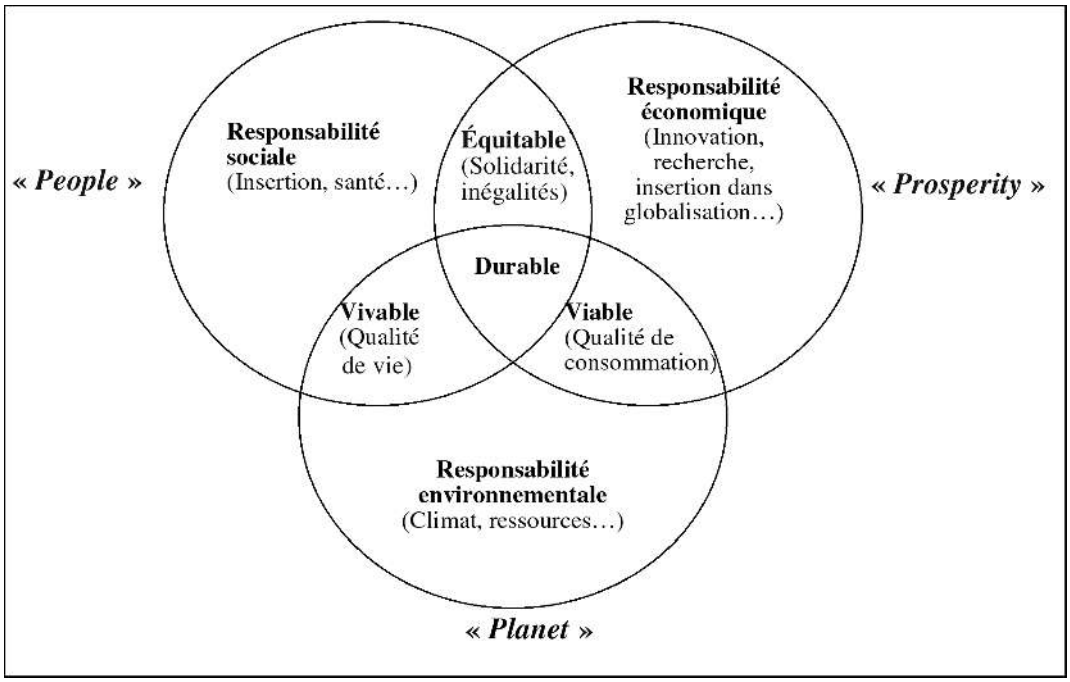
- Pour se développer, l'entreprise a besoin d'un environnement sain et prospère : on ne construit pas un progrès économique durable sur un désastre social. Un système économique mondial dont se trouve exclue la moitié de l'humanité n'est pas viable sur le plan politique ni acceptable sur le plan moral.
- Un environnement hostile et dégradé génère des insécurités physiques et des risques d'explosion sociale.
- L'État providence et la pression fiscale qu'il implique ont clairement montré leurs limites, tant au plan qualitatif qu'au plan financier, en alourdissant le coût de la main-d'œuvre et en affaiblissant la compétitivité des entreprises qui, aujourd'hui, doit être mondiale.
- Au lieu de payer plus d'impôts, la société civile doit se réveiller et engager ses compétences là où elle sait le faire.

Précisément, les domaines d'activités où l'entreprise peut exercer cette citoyenneté collective sont nombreux et variés. Elle peut ainsi : développer le tissu économique d'une région, favoriser le main-

www.frenchpdf.com

tien et la création d'emplois, participer à l'éducation, protéger l'environnement physique, contribuer au développement de la cité, lutter contre l'exclusion sociale.

Une organisation citoyenne – petite, moyenne, grande ou publique – se définit donc comme une organisation qui, au-delà de ses activités directes, désire protéger son environnement social et physique, et se solidariser avec la communauté dans laquelle elle vit et grâce à laquelle elle subsiste. Participant à la vie de la cité, elle engage son savoir-faire dans des actions civiques afin de résoudre certains dysfonctionnements de la société avec les intéressés et en complément des services publics, des collectivités territoriales et du monde associatif.



Source : fr.wikipedia.org, 2008.

Figure 2.3 – *La triple responsabilité sociétale des entreprises pour un développement durable*

En résumé, pour répondre aux problèmes de la rareté des ressources et des inégalités sociales, l'entreprise doit adopter une vision citoyenne, une forme de « diplomatie d'entreprise » selon le mot de de Leersnyder (2003). Cette conduite citoyenne s'appuie sur le constat que l'entreprise est la force de changement la plus puissante du monde moderne, celle qui a les impacts (positifs ou négatifs) les plus importants et que cette force de changement peut être mise au service de la collectivité. Cela ne signifie pas que les institutions traditionnellement en charge de ces matières (État, organisations supranationales, écoles, syndicats…) doivent s'en désintéresser mais, plus prosaïquement, que leur action,

www.frenchpdf.com

moins créative, plus bureaucratique et plus lente, peut être renforcée et dynamisée par le savoir-faire des entreprises. Cette redéfinition du rôle de l'entreprise contraint celle-ci à s'atteler à la poursuite du « *triple bottom line* », d'une performance qui conjugue les trois objectifs du développement durable : croissance économique, équité sociale et protection de l'environnement (Elkington, 1997 et 2008) (voir figure 2.3).

4 LES IMPLICATIONS POUR LE *MARKET-DRIVEN MANAGEMENT*

Quelles sont les implications de ces défis sur le *market-driven management* ? Comme on l'a vu au chapitre précédent, on peut définir le concept d'orientation-marché par référence à trois composantes : culture, analyse et action. Dans quelle mesure, les évolutions des marchés décrites dans ce chapitre affectent-elles ces trois composantes ?

1. *La culture.* La philosophie de gestion est celle de l'économie de marché : c'est en créant de la valeur pour le client que l'entreprise atteint le mieux ses propres objectifs de croissance et de rentabilité. Plus pertinent que jamais, cet objectif est aussi probablement plus difficile à atteindre dans le climat concurrentiel de la mondialisation et du commerce électronique. En outre, pour satisfaire les attentes des consommateurs-citoyens, il faudrait envisager aujourd'hui un modèle d'économie de marché orienté davantage vers le développement durable et la solidarité sociale. Ce modèle est celui de l'économie sociale de marché qui est privilégié en Europe et qui se différencie du modèle anglo-saxon.
2. *L'analyse.* La réflexion stratégique vise à identifier et à soumettre au marché une proposition de valeur qui soit soutenable et différenciée de celle des concurrents. Dans la nouvelle économie, cet objectif est assurément plus difficile à atteindre eu égard à la complexité accrue des marchés où interviennent de nouveaux acteurs tels que le pouvoir consommateur, les ONG, les grands distributeurs, etc. Cette complexification des marchés demande donc un renforcement de la capacité de réflexion stratégique.
3. *L'action.* Renforcé par le développement des TIC, le bras commercial de l'entreprise détient des possibilités auparavant insoupçonnées : une segmentation poussée jusqu'au niveau de l'individu ; une communication personnalisée ; l'accès au marché partout dans le monde n'importe où, n'importe quand et par n'importe qui ; une stratégie de prix adaptée au client ; une approche de vente relationnelle et non plus transactionnelle qui apporte un résultat, une solution au problème du client.

Au vu de ce bilan on conçoit plus facilement à quel point le terme *marketing management* est plus inadéquat que jamais pour rendre compte de la complexité du concept d'orientation-marché. Comme déjà suggéré au chapitre précédent, ne disons donc plus *marketing management* mais disons plutôt *market-driven management*. Les récentes évolutions de la nouvelle économie mondiale interconnectée incitent à l'optimisme parce qu'elles contribuent à créer des structures de marché plus transparentes et plus démocratiques s'appuyant sur de nouvelles valeurs.

www.frenchpdf.com

L'essentiel

Trois phénomènes modifient en profondeur le fonctionnement des marchés en ce début du XXIe siècle : *(a)* la seconde globalisation des marchés qui favorise un certain retour des marques locales ; *(b)* les technologies d'information et de communication (TIC) et la deuxième révolution Web (Web 2.0) et *(c)* l'émergence de nouvelles valeurs conduisant les entreprises à promouvoir une économie de marché orientée davantage vers la responsabilité sociétale portant à la fois le développement durable social, écologique et économique. Les TIC et le commerce électronique permettent aux entreprises d'organiser les relations avec le marché d'une manière plus efficiente, en réduisant les coûts, en réalisant des segmentations plus fines du marché et enfin en organisant des stratégies de vente et de communication mieux adaptées. Les TIC ont donc un impact significatif non seulement sur le marketing opérationnel, mais également sur le marketing stratégique. En outre, la deuxième révolution Web introduit une nouvelle génération de marketing laissant une large place aux réseaux sociaux de consommateurs. Pour répondre aux problèmes de la rareté des ressources et des inégalités sociales, l'entreprise doit adopter une vision citoyenne. Cette conduite citoyenne s'appuie sur le constat que l'entreprise est la force de changement la plus puissante du monde moderne, celle qui a les impacts (positifs ou négatifs) les plus importants et que cette force de changement peut être mise au service de la collectivité. Cette vision du rôle de l'entreprise contraint celle-ci à s'atteler à la poursuite du *« triple bottom line »,* d'une performance qui conjugue les trois objectifs du développement durable : croissance économique, équité sociale et protection de l'environnement.

Références bibliographiques

BERQUIER-GHÉROLD Véronique (2000), « De l'infomédiaire au portail communautaire : restructuration des marchés et protection de la vie privée », *in* TABATONI Pierre (éds.), *La protection de la vie privée dans la société d'information*, Paris, Presses Universitaires de France.

BODDEWYN Jean J., SOEL Robin, PICARD Jacques (1986), « Standardisation in International Marketing : Is Ted Levitt Right ? », *Business Horizons*, November-December, Vol. 9, Iss. 6, pp. 68-75.

BUZZEL Robert D. (1968), « Can you Standardize Multinational Marketing ? », *Harvard Business Review*, Vol. 46, Iss. 6, pp. 106-113.

DE LEERSNYDER Jean-Marc (2003), *L'entreprise et la géopolitique*, Jouy-en-Josas, HEC.

DE WOOT Philippe (2004), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, Économica.

DIMITRIADIS Sergios, CHAPELET Bernard, DEGLAINE Jocelyne, MATMATI Mohamed (2003), « Integrating Electronic Commerce in SMEs », *European Business Forum*, Iss. 12, pp. 54-57.

DRUCKER Peter (2000), « Can E-commerce Deliver ? », The World in 2000, *The Economist,* p. 122.

ELKINGTON John, MARTIGAN Pamela (2008), *The Power of Unreasonable People : How Social Entrepreneurs Create Markets that Change the World*, Boston Mass., Harvard Business Press.

ELKINGTON John (1997), *Cannibals with Forks : the Triple Bottom Line of 21st Century*, Oxford, Capstone, John Wiley.

GHEMAWAT Pankaj (2001), « Distance Still Matters : the Hard Reality of Global Expansion », *Harvard Business Review*, September.

GLADSTONE Julia A., SCHEIBAL William J. (2001), « Privacy on the Internet: Europe and the US Converge », *European Business Forum*, Iss. 5, pp. 45-49.

www.frenchpdf.com

JAIN Subhash C. (1989), « Standardisation of International Marketing Strategy : Some Research Hypothesis », *Journal of Marketing*, Vol. 53, Iss. 1, pp. 70-79.

KELLY Kevin (1997), « Twelve Principles of the Network Economy », *Wired*, 5th September.

KELLY Kevin (2001), « New Rules for the New Economy, Twelve Dependable Principles for Thriving in a Traubulent World », *in* SHETH Jagdish N., ESHGHI Abdolreza, KRISHNAN Balaji C. (Eds.) (2001), *Internet Marketing*, Harcourt.

KLEIN Naomi (1999), *No Logo*, Canada, Knopf.

KOLK Ans, VAN TULDER Rob (2002), « The Effectiveness of Self-regulation : Corporate Codes of Conduct and Child Labour, *European Management Journal*, Vol. 20, Iss. 3, pp. 260-271, June.

LAMBIN Éric (2003), *La Terre sur un fil*, Louvain-la-Neuve, Paris, Le Pommier.

LAMBIN Jean-Jacques (2000), *Market-driven Management, Strategic and Operational Marketing*, London, Macmillan Business.

LAMBIN Jean-Jacques (2001), « *The Benefits of Globalisation », European Business Forum, Vol. 6, Summer, pp. 67-70.*

LAMBIN Jean-Jacques (2008), *Market-Driven Management, Marketing Strategico e operative,* Quinta Ed., McGrawHill Italy.

LAUDICINA P. A. (2000), « The Globalisation Ledger », *in Executive Agenda*, Vol. 3, Iss. 1, pp. 61-69, une publication de A.T. Kearny.

LACZNIAK Gene R., MURPHY Patrick E. (1993), *Ethical Marketing Decisions*, Boston, Allyn and Bacon.

LEVITT Theodor (1983), « The Globalization of Markets », *Harvard Business Review*, Vol. 61, Iss. 3, pp. 92-102.

LOUCHE Céline (2003), « Sustainable Investment, an Invitation to Dialogue », *European Business Forum*, Iss. 15, pp. 52-56.

MCNEILL John Robert, KENNEDY Paul (2001), *Something New under the Sun: an Environmental History of the 2Oth Century World*, New York, W.W. Norton & Company.

MILLWARD BROWN (2008), *BrandZ Top 100 Brands Shows Dramatic Growth in the Financial Power of Brand,*. http://www.brandz.com/upload/BrandZ-2008-PressRelease.pdf.

PONSON Bruno (2003), « Fighting Poverty through Entrepreneurship », *European Business Forum*, Iss. 15, pp. 36-38.

QUELCH John A, HOFF Edward J. (1986), « Customizing Global Marketing », *Harvard Business Review*, Vol. 64, Iss. 3, pp. 59-68.

SAWHNEY M. (1999), *The Death of Friction*, Round Table Group 1997; Making New Markets, Business 2.0, May.

SCHUILING Isabelle (2002), *La force des marques locales et ses déterminants par rapport aux marques internationales*, Louvain-la-Neuve, Belgique, UCL Presses Universitaires de Louvain.

SCHUILING Isabelle, KAPFERER Jean-Noël (2002), « *Real Ddifferences between Local and International Brands : Strategic Implication for International Marketers », Journal of International Marketing, Vol. 12, Iss. 4, pp. 97-112.*

TESSER Emmanuela (2008), « Web 2.0 e le nuovo carateristiche della comunicazione di marketing », *in* LAMBIN Jean-Jaques (2008), *Market-Driven Management, Marketing Strategico e operative,* Quinta Ed., McGrawHill Italy, pp. 507-510.

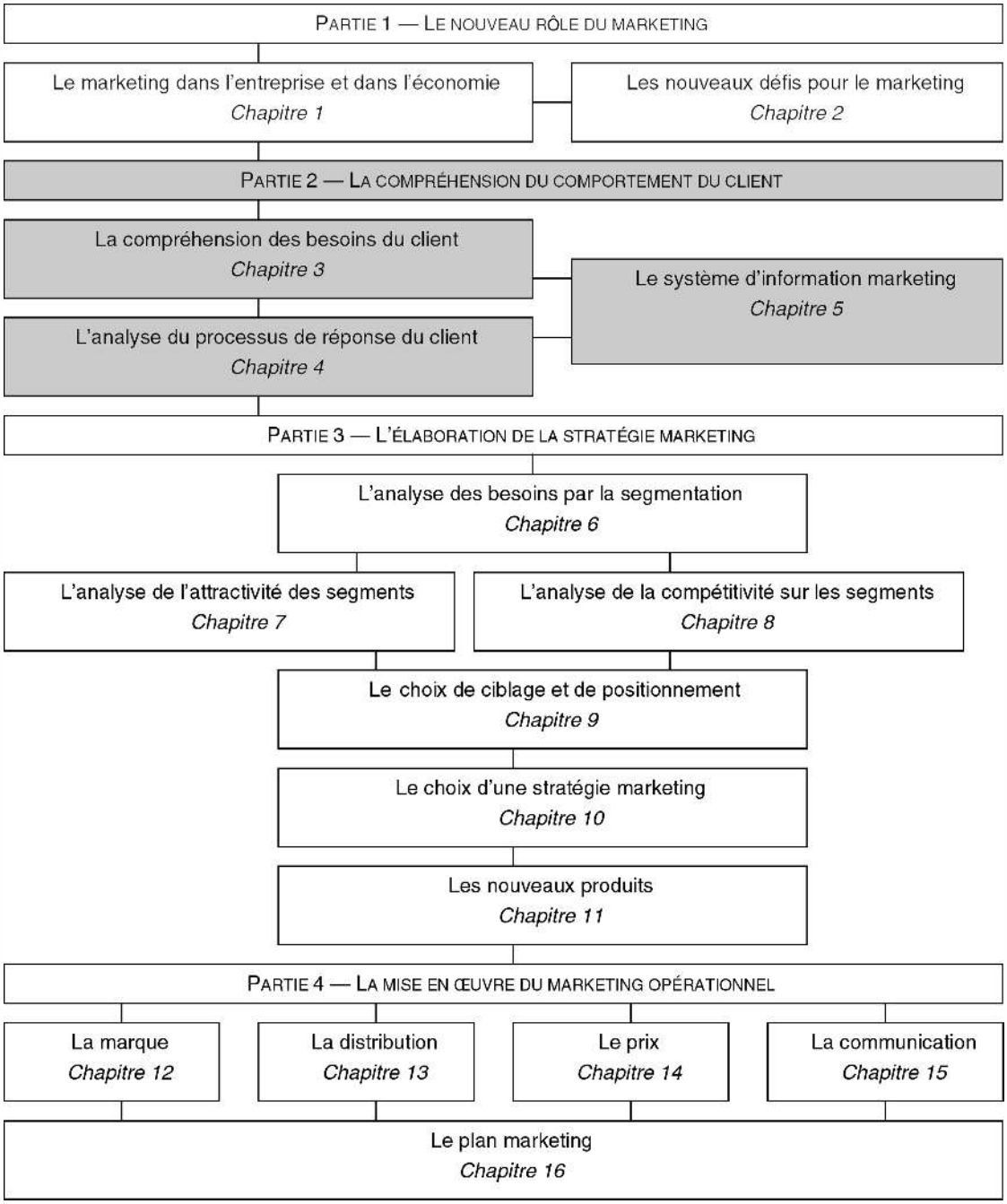
www.frenchpdf.com

www.frenchpdf.com

DEUXIÈME PARTIE

LA COMPRÉHENSION DU COMPORTEMENT DU CLIENT

www.frenchpdf.com



www.frenchpdf.com

3 LA COMPRÉHENSION DES BESOINS DU CLIENT

L'objet de ce chapitre est de présenter un cadre conceptuel général qui décrit la manière dont le marketing comprend le comportement d'achat. Il repose sur une trilogie « besoins-produits-clients ». Dans un premier temps, on analysera la notion de *besoin* sous l'angle de la théorie économique. On débouchera ainsi sur la notion de *produit*, vu par le client comme un panier de valeurs, un concept central dans la démarche marketing. On terminera ensuite par la notion de *client*, comme acteur jouant différents rôles lors du processus d'achat, qu'il soit consommateur ou client organisationnel.

Objectifs

Dans ce chapitre, nous nous intéresserons aux questions suivantes :

– Qu'est-ce qu'un besoin, vu dans sa diversité ?
– Comment voit-on la notion de valeur comme force de motivation du client individuel ?
– Qu'est ce qu'un produit, vu comme un panier d'attributs ?
– Quelles sont les spécificités des services, comparés aux biens ?
– Qu'est-ce qu'un client, cet acteur aux multiples rôles ?
– Qu'est-ce qu'un processus d'achat, vu comme une conduite résolutoire rationnelle ?
– Quel est le rôle du centre décisionnel d'achat dans les marchés B2B ?
– Quelles sont les différences entre marketing *business-to-consumer* et marketing *business-to-business* ?

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

www.frenchpdf.com

1 LA NOTION DE BESOIN, VU DANS SA MULTIDIMENSIONNALITÉ

La satisfaction des besoins du client est au cœur du marketing et sa première démarche est d'identifier le profil du client dans le marché de référence. La notion de besoin est un terme qui soulève des polémiques sans fin, car il contient des éléments d'appréciation subjectifs qui relèvent parfois de la morale ou de l'idéologie. Au-delà du minimum vital qui fait l'unanimité – mais que l'on s'empresse de ne pas définir – est-il nécessaire de varier son alimentation pour satisfaire ses goûts, de se déplacer par curiosité, d'avoir des loisirs variés ? Il faut admettre que, dans les marchés de consommation du moins, ces questions ne sont pas sans pertinence, notamment au vu des faits suivants : (*a*) l'apparition incessante de marques et de produits nouveaux sur le marché ; (*b*) la présence spectaculaire et continue de la publicité sous des formes de plus en plus variées ; (*c*) la relative stabilité des mesures de satisfaction des consommateurs, en dépit de l'incontestable amélioration des niveaux de vie. Les interrogations que ces faits suscitent sont alors les suivantes :

– tous ces produits neufs et marques nouvelles correspondent-ils réellement à des besoins préexistants ?
– les producteurs consentiraient-ils des dépenses publicitaires si importantes si les consommateurs ne se laissaient pas influencer ?
– la croissance et le développement économiques que la démarche du marketing prétend favoriser sont-ils utiles en définitive ?

La théorie économique ne nous aide pas à répondre à ces questions. Les économistes considèrent que leur discipline n'a pas à se préoccuper des mobiles d'action, à se livrer à une introspection toujours difficile et encore moins à formuler des jugements de valeur. Pour eux, il est inutile de dire que l'homme recherche le plaisir et évite la peine, il suffit de constater que tel bien fait l'objet de « désir d'emploi » pour justifier son utilité. Les mobiles, économiques ou non, qui peuvent amener l'individu à accomplir un acte économique sortent du champ de l'économie ; on ne tient compte que de leurs résultats. Le désir d'être satisfait est la seule cause reconnue du comportement.

1.1 Le besoin générique et le besoin dérivé

Selon le Robert (1974), le *besoin est une exigence de la nature ou de la vie sociale*. Cette définition permet de distinguer deux sortes de besoins : des *besoins innés*, naturels, génériques qui sont inhérents à la nature ou à l'organisme, et des *besoins acquis*, culturels et sociaux qui dépendent de l'expérience, des conditions de l'environnement et de l'évolution de la société.

D'un point de vue conceptuel, le marketing stratégique voit les besoins génériques comme des *problèmes* auxquels sont confrontés les clients potentiels qui recherchent des *solutions* à ces problèmes par l'acquisition de produits ou de services. Suivant cette approche, Abbott (1955) a proposé une distinction intéressante entre *besoin générique* d'une part, et *besoin dérivé* d'autre part.

> Le besoin dérivé est la réponse technologique particulière (le bien) apportée au besoin générique et est aussi l'objet du désir. L'automobile, par exemple, est un besoin dérivé par rapport au besoin générique de transport individuel autonome ; de même, l'ordinateur personnel par rapport au besoin de traitement de l'information.

www.frenchpdf.com

La saturation ne vise pas le besoin générique, mais seulement le besoin dérivé, c'est-à-dire la réponse technologique dominante du moment. Une tendance à la saturation du besoin dérivé peut être décelable à un certain moment, du fait de l'augmentation de la consommation de ce bien, à un certain stade du déroulement de son *cycle de vie*. Cependant sous l'impulsion du progrès technologique, le besoin générique n'est pas pour autant saturable, car il évolue vers des niveaux supérieurs du fait de l'apparition de produits améliorés et donc de nouveaux besoins dérivés.

La production de biens destinés à satisfaire le besoin générique sera donc soumise sans cesse aux stimulants de son évolution. Sous l'influence de cette dernière, un nouveau bien, plus apte à satisfaire le nouveau niveau atteint par le besoin, aura tendance à apparaître sur le marché. Ces besoins dérivés seront à leur tour saturés et remplacés par de nouveaux biens plus évolués. Ce phénomène de saturation relative provoqué par le progrès technologique, qui est à la base du modèle du cycle de vie du produit-marché analysé plus loin dans cet ouvrage, peut être observé pour la plupart des biens, et ceci à deux niveaux : tout d'abord, au niveau de l'amélioration de la performance technologique des produits eux-mêmes (voiture plus économe, ordinateur plus puissant) ; ensuite, au niveau de la substitution pure et simple d'une réponse technologique particulière par une autre plus performante (l'électronique remplace l'électromécanique). Cette dernière forme d'innovation, *l'innovation destructrice*, prend une importance croissante, on l'a vu, du fait de la généralisation du progrès technologique à travers les secteurs.

En outre, il semble que le passage à un bien hiérarchiquement supérieur tende à majorer à nouveau l'utilité marginale, qui voit ainsi sa décroissance entrecoupée de brusques remontées. Les biens sont souvent désirés pour leurs caractéristiques de nouveauté et pour le privilège de leur détention, même si celles-ci améliorent peu leur performance.

La distinction entre besoin générique et besoin dérivé met donc en évidence le fait que, s'il ne peut y avoir de saturation générale, il est parfaitement possible de détecter des saturations sectorielles. Un rôle important du marketing stratégique sera donc de favoriser l'adaptation de l'entreprise à cette évolution observée dans la satisfaction des besoins. Dans cette perspective, l'entreprise a donc intérêt à définir sa mission par référence au besoin générique plutôt que par rapport au besoin dérivé, puisque le second est saturable alors que le premier ne l'est pas. Nous retrouvons ici les fondements mêmes du marketing, décrits au premier chapitre de cet ouvrage.

1.2 Les besoins génériques absolus et relatifs

Poursuivant l'analyse de la notion de besoin**,** Keynes (1936) a montré que la saturation de ce type de besoin n'est possible que pour certains d'entre eux. Keynes fait une distinction entre besoins génériques absolus et besoins relatifs :

> « […] les besoins absolus sont ceux que nous ressentons quelle que soit la situation d'autrui, et les besoins relatifs ceux dont la satisfaction nous fait planer au-dessus de nos semblables et nous donne un sentiment de supériorité vis-à-vis d'eux. » (Keynes, 1936, p. 365).

Si les besoins absolus sont saturables, les besoins relatifs ne le sont pas. En fait, les besoins relatifs sont insatiables, car plus le niveau général s'élève, plus ils cherchent à le dépasser. Dans ces conditions, produire pour satisfaire les besoins relatifs revient à les développer. C'est ainsi que les individus ont souvent tendance à considérer que leur situation s'est dégradée, et cela, même lorsqu'en termes absolus leur niveau de vie s'est nettement amélioré, si ceux qui servent habituellement de point de comparaison ont relativement mieux progressé. Comme l'écrit Cotta (1980, p. 17), « le luxe des autres devient à chacun sa propre nécessité ». L'écart entre la réalité et le niveau d'aspiration tend à se déplacer continuellement avec une croissance de l'insatisfaction.

www.frenchpdf.com

La distinction entre besoins absolus et besoins relatifs est en réalité loin d'être aussi nette qu'il n'y paraît à première vue. On pourrait dire, par exemple, que tout ce qui est indispensable à la survie est infiniment plus important que toute autre consommation. Or cette idée est inexacte.

> « Vivre est certainement un objectif important pour chacun de nous, mais le suicide existe. Les actes héroïques aussi. Plus couramment, tout consommateur accepte quotidiennement des risques qui correspondent à la recherche de diverses satisfactions, mais mettent, immédiatement ou à terme, sa vie en danger. Fumer, manger trop, conduire, travailler excessivement ou ne pas se soigner à tout propos, voyager, autant d'actes qu'il conviendrait d'éviter si l'on place la survie au-dessus de tout. » (Rosa, 1977, p. 161).

En dépit de son manque de netteté, la distinction entre besoins absolus et relatifs reste intéressante à deux égards. D'une part, elle montre le caractère tout aussi exigeant des besoins relatifs par rapport aux besoins absolus et, d'autre part, elle met en évidence l'existence d'une dialectique des besoins relatifs, qui débouche sur un constat d'impossibilité de saturation générale.

1.3 Le besoin, le désir et la demande

Bien que la distinction entre besoin générique et besoin dérivé soit simple et facile à comprendre, d'autres termes sont utilisés dans la littérature. Par exemple, Kotler (2006, p. 30) établit une distinction entre besoin, désir et demande. Il définit le besoin comme étant… *un sentiment de manque éprouvé à l'égard d'une satisfaction générale liée à la condition humaine.* Cette définition couvre en fait la notion de besoin générique. Le désir serait alors un moyen privilégié de rencontrer un besoin. Autant les besoins génériques sont stables et limités en nombre, autant les désirs sont multiples, changeants et continuellement influencés par toutes les forces sociales. Il est évident que le désir est ici simplement une autre manière de désigner le besoin dérivé. Les désirs se traduisent en demande potentielle de produits spécifiques, lorsqu'ils s'accompagnent d'un pouvoir et d'un vouloir d'achat.

La distinction entre besoin, désir et demande est intéressante, même si la relation entre besoin et désir reste un sujet controversé. Selon Kotler, le marketing se contente d'influencer les désirs (ou besoins dérivés) et la demande, en rendant le produit attrayant, disponible et facilement accessible.

> « Le marketing, comme bien d'autres forces sociales et culturelles, influence les désirs. Le marketing, par exemple, suggère aux consommateurs que l'achat d'une Cadillac est un bon moyen pour rencontrer leur besoin de statut social. Le marketing ne crée pas le besoin de statut social, mais se limite à suggérer comment un bien ou une marque peut contribuer à la satisfaction de ce besoin. » (Kotler 1997, p. 9).

Au vu de cette controverse, nous retiendrons les termes besoins génériques et besoins dérivés qui nous semblent plus appropriés. Le débat est intéressant, néanmoins, dans la mesure où il met l'accent sur les dimensions sociales et culturelles des besoins. On peut supposer qu'il existe un besoin générique correspondant à chacune des tendances qui régissent la vie des individus, celles-ci étant nécessairement limitées en nombre. Le besoin générique est donc lié à la nature humaine et dès lors n'est pas créé par la société et le marketing ; il préexiste à la demande, que ce soit à l'état latent ou exprimé.

Si l'on admet l'idée que le marketing participe à la création de besoins dérivés ou de désirs, la question du rôle social du marketing reste alors posée. Il est évident que le marketing, par son action, peut exacerber des besoins, même si ceux-ci préexistent. En outre, le fait de créer l'envie ou de créer des désirs qui ne peuvent se traduire en demande faute de pouvoir d'achat peut être une source grave de frustration et de dysfonctionnement dans une économie. La responsabilité de la démarche marketing est ici directement engagée, ce qui explique l'existence d'un *devoir de réserve*. Ce devoir de réserve trouve son expression dans les différents mouvements d'autodiscipline qui ont vu le jour aux États-

www.frenchpdf.com

Unis comme en Europe et également dans la popularité grandissante du concept de marketing sociétal présenté au chapitre 1.

Les travaux des théoriciens de la motivation nous aident à identifier chez l'homme les *orientations motivationnelles* de base qui commandent une grande variété de comportements. L'utilité de ces travaux pour le marketing est essentiellement d'élargir la notion de besoin et de mettre en évidence la structure multidimensionnelle des motivations à la base des comportements. Cette analyse reste encore trop générale pour notre propos, parce qu'elle ne se réfère pas directement aux comportements de consommation. La question qui se pose est de savoir quelles sont les *valeurs recherchées* par les acheteurs et comment traduire ces valeurs en concepts de produits adaptés aux attentes. Plusieurs tentatives ont été menées pour identifier les besoins recherchés, parmi lesquels les travaux de Murray (1938), Rokeach (1973), Sheth, Newman et Gross (1991) et de Maslow (1943), sont représentatifs de cette approche. Ce dernier auteur est le plus souvent cité en marketing.

1.4 La hiérarchie des besoins selon Maslow

Selon Maslow (1943), les besoins fondamentaux se groupent en cinq catégories : les besoins physiologiques, de sécurité, sociaux, d'estime et d'accomplissement. Ces besoins sont décrits dans l'encadré 3.1. L'analyse de Maslow ne se limite pas à une simple classification, car elle postule l'existence d'une « hiérarchie des besoins », qui serait fonction du développement de l'individu.

ENCADRÉ 3.1 : La hiérarchie des besoins selon Maslow

• *Besoins physiologiques*

Ils sont fondamentaux : manger, boire, dormir. Une fois satisfaits, ils cessent d'être des facteurs importants de motivation et n'influencent plus le comportement.

• *Besoins de sécurité*

La sécurité physique, la préservation de la structure physique de l'organisme, la sécurité psychologique, la conservation de la structure psychique ou de la personnalité, le besoin d'identité propre, de se sentir maître de son destin.

• *Besoins sociaux*

L'homme est un animal social et il éprouve le besoin de s'intégrer à un groupe, de s'associer à ses semblables, le besoin d'aimer et d'être aimé, le besoin d'entraide, d'appartenance, de sens communautaire.

• *Besoins d'estime*

L'estime de soi, la dignité personnelle, la confiance en soi et en sa compétence. Sentir que ses objectifs sont valables. L'estime que les autres ont pour nous. Le besoin de considération, d'être respecté, d'avoir un rang social.

• *Besoins d'accomplissement*

Ces besoins figurent au sommet de l'échelle des besoins humains. La réalisation de soi, l'évolution personnelle. Le besoin que l'homme a de se dépasser, d'utiliser toutes ses capacités et d'en repousser les limites. Donner un sens aux choses, trouver leur raison d'être.

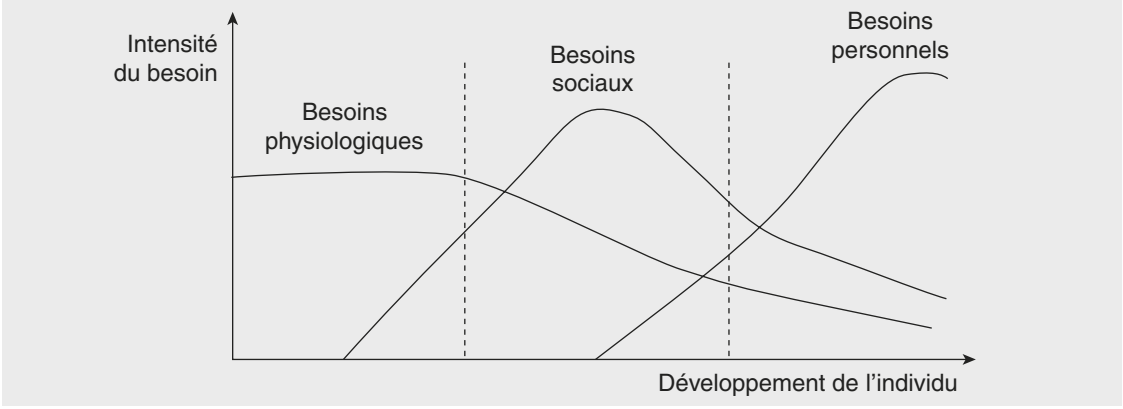
Source : Maslow, 1943.

www.frenchpdf.com

Selon lui, il y aurait un *ordre prioritaire* dans les besoins, en ce sens que nous commençons par rechercher la satisfaction des besoins dominants avant de passer à la catégorie suivante. Ces besoins d'ordre inférieur, une fois satisfaits, laissent apparaître les besoins de classe supérieure qui vont alors influencer notre comportement. Il y aurait donc atténuation progressive de l'intensité des besoins rencontrés et intensité croissante des besoins d'ordre supérieur non encore satisfaits. On observerait une évolution de la structure des besoins, en fonction du développement de l'individu qui, passant d'un objectif général de survie ou de standard de vie, irait vers des objectifs plus qualitatifs de style de vie ou de qualité de vie.

L'analyse de Maslow est intéressante parce qu'elle met bien en évidence, comme l'illustre la figure 3.1, la *structure multidimensionnelle et hiérarchisée* des besoins et donc le fait que les besoins n'existent pas au même degré chez tous les individus. En réalité, il y a toujours coexistence de ces catégories de besoins, l'une ou l'autre pouvant prendre plus d'importance selon les individus ou, pour un même individu, selon les circonstances.

> Les biens à développer et destinés à satisfaire les besoins devront donc être conçus en conséquence. Un bien, ou un produit, peut avoir d'autres rôles ou fonctions que la seule fonction de base. L'individu ne fait pas appel aux biens seulement pour des raisons pratiques, mais également pour communiquer avec son environnement, pour montrer qui il est, pour manifester ses sentiments.



Source : adapté de Maslow, 1943.

Figure 3.1 – *La hiérarchie des besoins selon Maslow*

Cette prise de conscience du rôle joué par les biens et de leur valeur de signe, et non pas seulement de leur valeur d'usage, est importante pour le marketing, particulièrement pour l'orientation à donner aux politiques de produit. Ainsi, l'inventaire des besoins, dressé plus récemment par Hasson (1995) et présenté dans l'encadré 3.2., confirme encore leur structure multidimensionnelle. On verra plus loin, cette multimensionnalité se retrouve également chez le client organisationnel.

www.frenchpdf.com

ENCADRÉ 3.2 : Typologie des besoins socioculturels contemporains

- *Le développement de soi* : c'est un courant qui favorise l'expression personnelle et l'exploitation du potentiel individuel.
- *L'hédonisme* : l'hédoniste accorde la primauté au plaisir en tant qu'objectif de vie. Il privilégie la recherche d'émotions acquises au travers d'expériences sensorielles.
- *La plasticité* : la capacité de s'adapter rapidement à un environnement en constante évolution. Elle s'appuie sur l'opportunisme.
- *La vitalité* : la recherche de vitalité inclut le goût du risque, la recherche du bien-être par la stimulation et la mobilisation du corps et de l'esprit.
- *La connectivité* : l'importance accordée aux contacts et aux relations avec autrui (*networking*), aux réseaux d'appartenance et au mondialisme.
- *L'éthique* : ce courant privilégie le souci d'intégrité et de justice sociale. Il s'appuie sur une recherche d'authenticité et de signification des actes de la vie.
- *L'appartenance* : un courant lié au besoin d'identité, au besoin de retrouver ses racines, ses origines et son histoire pour pouvoir s'adapter aux changements.

Source : Hasson, 1995.

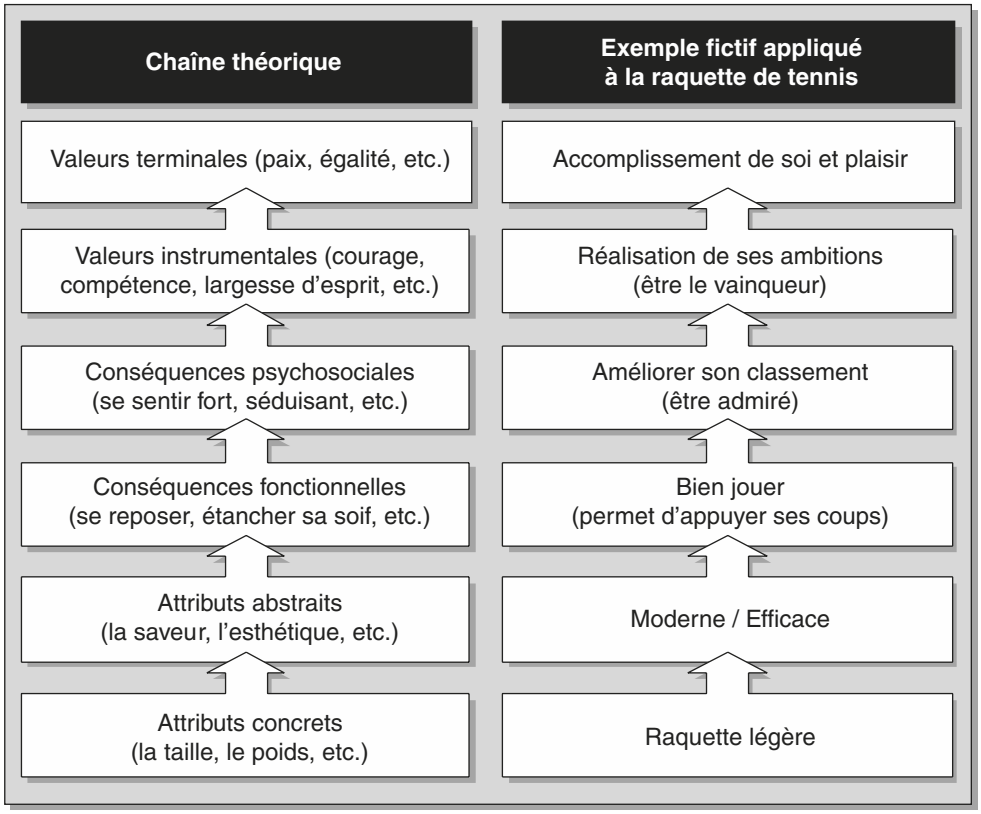
1.5 La théorie des chaînes « moyens et fins »

Les valeurs jouent un rôle important dans la vie des individus, et c'est pourquoi il est intéressant, d'un point de vue stratégique, de connaître les liens qui existent entre valeurs et comportement. Tel est l'objectif de la théorie des « moyens et fins » (*Means-End Chain*) (voir Gutman, 1982 ; Reynolds et Gutman, 1988).

> Savoir que les consommateurs souhaitent être bien habillés nous dit peu sur leurs motivations, c'est-à-dire sur leur « état désiré ». S'agit-il d'un objectif purement fonctionnel, de séduction d'un partenaire, de recherche de nouveauté, d'un souci d'intégration dans un groupe social ou professionnel ou plus simplement d'un objectif d'accomplissement personnel ?

Une chaîne de « moyens et fins » est un modèle qui tend à expliquer comment le choix d'un bien ou service contribue à atteindre un état désiré. Les moyens sont les produits et services achetés, tandis que les fins sont les valeurs terminales présentées comme des états terminaux désirables et recherchés par les individus au travers de leur processus d'achat. Comme l'indique la figure 3.2, la représentation mentale de la chaîne se compose de trois éléments : (*a*) les attributs (tangibles et intangibles) des produits, (*b*) les conséquences (fonctionnelles et psychosociales) résultant de la consommation des produits et (*c*) les valeurs terminales et instrumentales.

www.frenchpdf.com



Source : adapté d'un exemple présenté par Derbaix, 1997.

Figure 3.2 – *Le modèle de la chaîne « moyens et fins »*

Un produit serait donc acheté pour les valeurs ultimes qu'il permettrait d'atteindre. Celles-ci sont la résultante des attributs du produit, lesquels découlent eux-mêmes des *caractéristiques* de production. Or les caractéristiques techniques intéressent rarement le client, quand bien même il est capable de les comprendre. Il est donc impératif de présenter un produit, soit pour le panier de valeurs, soit pour le panier de caractéristiques qu'il offre. Le choix entre les trois dépend du cas.

> Ainsi, il est probablement inutile de promouvoir des œufs « riches en Oméga 3 », une caractéristique technique qui n'est pas comprise par la majorité des clients. Il est plus efficace de valoriser l'attribut « lutte contre le cholestérol » qui en découle. On pourrait également mettre en avant la valeur « bonne santé », quoiqu'elle soit plus vague que le premier argument et, par là, moins convaincante.

Le gain réalisé en compréhension et intérêt pour le produit, lorsqu'il est présenté comme un panier d'attribut ou de valeurs peut parfois être contrebalancé par une perte de son pouvoir de conviction, surtout lorsque le produit s'adresse à un public de spécialistes, particulièrement en B2B. Il redevient préférable de parler du produit, qu'il s'agisse d'un bien ou d'un service, comme un panier de caractéristiques techniques, puisque le client est capable de faire la traduction en termes d'attributs puis de valeurs. Ceci ne met pas en cause la théorie selon laquelle un produit est acheté pour les valeurs qu'il génère, mais s'appuie sur l'observation que le client n'a plus besoin d'interprétation.

www.frenchpdf.com

> Les professionnels de l'informatique définiront eux-mêmes la mémoire de l'ordinateur, la vitesse du modem et la rapidité de l'imprimante dont ils ont besoin, sans s'embarrasser de traduction explicite en termes d'attributs ou de valeurs. De même, il existe des cas où le grand public est lui-même habitué à parler en termes de caractéristiques techniques. C'est le cas du téflon, du fluor, de la vitamine C, de la puissance des ampoules, du tissu pur coton, des professeurs de langue « locuteurs natifs »… biens ou services pour lesquels le client est habitué à exprimer directement sa demande en termes techniques car il connaît bien les valeurs qui en découlent, probablement suite à une longue expérience de consommation.

Pour communiquer efficacement, il faut donc bien distinguer les situations où doit dominer la compréhension de celles où la conviction doit prévaloir.

1.6 La théorie des valeurs de Sheth, Newman et Gross

Appliquant le concept de *valeur* au comportement d'achat, Sheth, Newman et Gross (1991, p. 18-25) décrivent la décision d'achat comme un phénomène multidimensionnel qui met en cause des valeurs multiples : fonctionnelle, sociale, émotionnelle, épistémique et circonstancielle. Ils définissent ces valeurs de la manière suivante :

1. *Valeur fonctionnelle* : l'utilité perçue d'un bien qui résulte de sa capacité à accomplir son rôle utilitaire ou physique. Un bien détient une valeur fonctionnelle du fait de la présence d'attributs fonctionnels ou physiques.
2. *Valeur sociale* : l'utilité perçue d'un bien qui résulte du fait de son association avec un ou plusieurs groupes sociaux. Un bien détient une valeur sociale du fait de son association positive ou négative avec des groupes démographiques, socio-économiques ou culturels.
3. *Valeur émotionnelle* : l'utilité perçue d'un bien qui résulte de sa capacité à susciter des sentiments ou des réactions affectives. Un bien détient une valeur émotionnelle du fait de son association avec des états affectifs spécifiques.
4. *Valeur épistémique* : l'utilité perçue d'un bien qui résulte de sa capacité à susciter la curiosité, d'apporter du nouveau ou de satisfaire un désir de connaissance. Un bien détient une valeur épistémique parce qu'il apporte quelque chose de nouveau ou de différent.
5. *Valeur circonstancielle* : l'utilité perçue d'un bien qui résulte d'une situation ou du contexte spécifique auquel le décideur est confronté. Un bien détient une valeur circonstancielle en présence de contingences physiques ou sociales qui renforcent sa valeur fonctionnelle ou sociale.

Ces cinq valeurs apportent des *contributions différentes* dans une situation de choix, en ce sens que certaines valeurs peuvent avoir une importance plus grande que les autres. Ces valeurs sont également indépendantes l'une de l'autre. Elles s'additionnent et contribuent chacune à la formation du choix. Bien qu'il soit en principe souhaitable pour le client de maximiser chacune de ces valeurs, dans une situation particulière, il se peut que l'acheteur soit prêt à effectuer des arbitrages entre ces valeurs en vue de maximiser la (ou les) valeur(s) à laquelle (auxquelles) il attache la plus grande importance (Sheth *et al*., 1991, p. 12).

Le *concept de valeur* donne à l'analyste de marché un cadre conceptuel simple mais complet qui lui permet d'analyser la structure multidimensionnelle des besoins du client et qui se révélera utile pour les études de la diversité des besoins du marché de référence. Les cinq valeurs de base proposées par le modèle de Sheth, Newman et Gross sont à la base du *concept de produit multi-attributs* décrit ci-après.

www.frenchpdf.com

ENCADRÉ 3.3 : Les contrastes entre caractéristique, attribut et valeur

- *Caractéristique* : la caractéristique technique ou physique (ce que le produit a ou est : une poêle à frire revêtue de téflon).
- *Attribut (aussi appelé « fonctionnalité » ou « service rendu »)* : l'avantage apporté au client par la caractéristique (ce que le produit fait : une cuisson qui ne colle pas).
- *Valeur* **:** la représentation mentale du besoin comblé par l'attribut (ce que le client reçoit : le plaisir d'un savoir-faire culinaire).

2 LA NOTION DE PRODUIT, VU COMME UN PANIER D'ATTRIBUTS

L'analyse des besoins du client a mis en évidence l'existence d'une structure multidimensionnelle des besoins. Cette structure multidimensionnelle se retrouve dans le concept de produit vu comme un *ensemble de valeurs*, ou comme un *panier d'attributs (ou de fonctionnalités ou de services rendus)* selon le point de vue choisi. Pour le client, un bien apporte non seulement une valeur fonctionnelle – le service de base – mais également d'autres valeurs, des services supplémentaires ou des utilités secondaires de nature variée, esthétiques, sociales, culturelles, qui améliorent ou complètent le service de base.

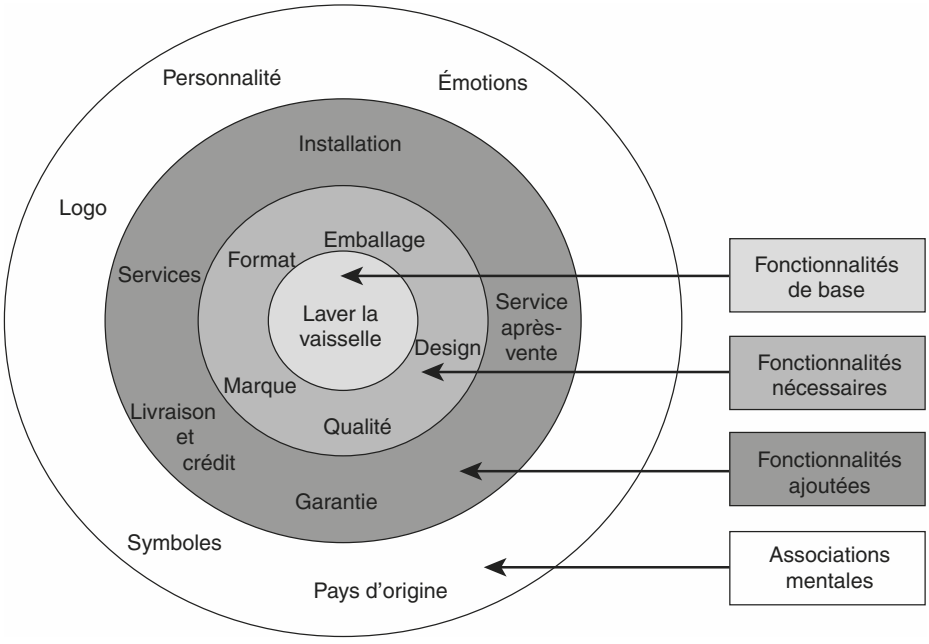


Figure 3.3 – *Le produit vu comme un panier d'attributs, de fonctionnalités ou de services rendus*

www.frenchpdf.com

Ainsi, un dentifrice a comme fonction de base la réponse au besoin d'hygiène dentaire, mais il peut également apporter une ou plusieurs utilités supplémentaires telles que la prévention des caries, un goût agréable, etc. De même, un modèle de voiture peut avoir une caractéristique de flexibilité d'usage qui, par exemple, favorise l'utilisation du véhicule à la fois à des fins professionnelles et de loisirs.

L'ensemble de ces services apportés constitue un *panier d'attributs* comme l'illustre la figure 3.3 et dont on décrira ici les composantes.

2.1 La fonctionnalité de base

La fonctionnalité de base apportée par une marque correspond à *la valeur fonctionnelle de la classe de produit* ; c'est l'avantage basique ou générique apporté par chacune des marques faisant partie de la catégorie de produit.

Pour un compresseur, la fonction de base est la production d'air comprimé ; pour un dentifrice, l'hygiène dentaire ; pour une montre, ce sera la mesure du temps ; pour une compagnie aérienne, le transport de Paris à New York ; pour du papier peint, la décoration intérieure de l'habitat, etc.

Cette notion est importante parce qu'elle incite l'entreprise à étudier son marché avec le regard de l'acheteur et non pas sous l'angle de l'expert ou du technicien avec le risque de myopie que cela implique. Comme on l'a souligné plus haut, le service de base définit le *marché de référence* auquel l'entreprise s'adresse, et cela en raison des faits suivants :

1. Ce que l'acheteur recherche, ce n'est pas le produit en tant que tel, mais la fonctionnalité de base procurée par le bien.

2. Des produits très différents au plan technologique peuvent apporter la même fonction de base à l'acheteur.

3. Les technologies sont mouvantes et susceptibles de changements rapides et profonds, alors que les besoins auxquels répond la fonction de base restent stables.

Levitt (1985) suggère que, pour éviter tout risque de myopie-produit, l'entreprise a intérêt à définir son marché de référence par rapport à la fonctionnalité de base apportée, plutôt que par rapport à une technologie particulière, de manière à cerner avec précision l'ensemble des solutions évoquées par les clients-acheteurs lorsqu'ils sont confrontés à un problème de choix.

ENCADRÉ 3.4 : L'analyse du produit selon Levitt

Levitt a établi une distinction entre les notions de produit générique, produit attendu, produit augmenté et potentiel qui se rapproche des idées exprimées ici.

Le *produit générique* est l'avantage essentiel apporté par le produit, c'est-à-dire la fonction de base ou la valeur fonctionnelle.

Le *produit attendu* se compose de tout ce qui accompagne normalement le produit générique (délais de livraisons, services, image…).

Le *produit augmenté* est ce qui est offert en plus par le vendeur et qui constitue une qualité distinctive par rapport à la concurrence.

Le *produit potentiel* se compose de tout ce qui est potentiellement réalisable pour attirer et conserver le client.

Source : Levitt, 1985, pp. 85-90.

www.frenchpdf.com

Toutes les marques appartenant au même marché de référence apportent à l'acheteur la fonctionnalité de base recherchée d'une manière qui tend à s'uniformiser dans la mesure où les performances technologiques s'équilibrent sous l'effet de la concurrence et de la diffusion du progrès technologique. De ce fait, dans un nombre important de marchés, la fonction de base est souvent en soi un critère de choix peu déterminant. Plus discriminante sera la manière dont est produite cette fonction de base.

2.2 Les fonctionnalités périphériques

En plus de l'utilité fonctionnelle de base, une marque apporte un ensemble d'autres utilités ou fonctionnalités supplémentaires, secondaires par rapport au service de base, mais dont l'importance peut être décisive lorsque les performances s'équilibrent entre marques concurrentes. Ces fonctions supplémentaires peuvent être de deux types : des fonctionnalités « nécessaires » et des fonctionnalités « ajoutées ».

Les *fonctionnalités nécessaires* s'identifient aux modalités de production du service de base (confort, économie, absence de bruit) et à tout ce qui accompagne normalement la fonction de base (emballage, modalités de paiement, service après-vente).

> Les compresseurs Atlas-Copco *oil-free* produisent de l'air comprimé, dégagé de toute particule d'huile ; la convivialité des micro-ordinateurs Apple est très grande ; le design des produits de Bang et Olufsen est remarquable ; les montres Swatch, par la variété de leur design, créent un attribut nouveau, la montre objet de mode, etc.

Les *fonctionnalités ajoutées* sont des utilités non liées au service de base, offertes en plus par la marque et qui, de ce fait, représentent un élément distinctif important.

> Singapore Airlines offre un programme de fidélité *Priviledged Passenger Service* (PPS) particulièrement attractif ; certaines marques de voitures incluent l'équipement radio dans leur prix de base ; des cartes de crédit donnent droit à des conditions de faveur dans des hôtels ; etc.

Ces fonctionnalités supplémentaires, nécessaires ou ajoutés, constituent des attributs, qui, générateurs de satisfactions pour le client, peuvent être très différents selon les marques et donc être utilisés comme critères de choix. On conçoit, en outre, que différents clients peuvent attribuer des degrés d'importance différents à la présence de certains attributs.

Un produit ou une marque peut donc se définir comme étant un panier d'attributs qui génère, de manière spécifique, la fonction de base et des fonctions supplémentaires, nécessaires ou ajoutés, dont l'importance et le degré de présence peuvent être perçus de manière différenciée par les clients. Il est à noter que toute marque détient au moins une caractéristique unique (généralement plus d'une) : simplement le nom de la marque. La perception globale d'une marque par le client constitue alors ce qu'on appelle communément *l'image de marque*, soutenue par des associations mentales attribuées à la marque.

ENCADRÉ 3.5 : Exemples de panier d'attributs

- *Petits moteurs électriques* : puissance fiabilité consommation, résistance vitesse de réponse, sécurité taille, poids.
- *Fournisseur d'équipement industriel* : performance, fiabilité, facilité d'usage, réactivité, installation, entretien, réparations, délais, informations, valeur de revente.

☞

www.frenchpdf.com

☞

– *Automobiles* : puissance consommation, confort sécurité, ligne, entretien, valeur de revente.
– *Dentifrices* : blancheur des dents, haleine fraîche, prévention des caries, protection des gencives, goût, apparence du produit.

Il est à remarquer que du point de vue du client, et en particulier du client industriel, la fonctionnalité de base comprend non seulement la fonction de base du produit, mais cette fonction livrée à un rapport qualité-prix satisfaisant. En d'autres termes, fonction, qualité, prix et délivrance (*delivery*) sont indissociables dans l'esprit du client industriel.

2.3 La modélisation du produit, panier d'attributs

Le produit n'est donc pas vu comme un simple objet, mais bien comme un ensemble de valeurs, ou d'attributs qu'il peut apporter au client. Comme le montre la figure 3.4, le choix de le décomposer en attributs, plutôt qu'en valeur ou en caractéristiques techniques est simplement une question de points de vue. Une transposition d'un niveau à un autre est toujours possible et le choix du niveau adéquat dépend principalement du client.

Point de vue du producteur Caractéristiques techniques (*Ce que le produit est*)	Puissance (kW) Capacité d'accélération (secondes pour 100 km/h)	Type de freins Type d'amortisseurs (modèles et marques)	Forme de la carrosserie (photo)
↓	↓	↓	↓
Point de vue du client Attributs (*Ce que le produit fait*)	Vitesse, reprises	Distance de freinage	Design
↓	↓	↓	↓
Conséquences	Dépasser plus facilement Arriver à temps	Réduire les accidents	Plaire à l'œil
↓	↓	↓	↓
Valeurs (*Ce que le client reçoit*)	Plaisir Reconnaissance	Sécurité Confiance en soi	Harmonie

Figure 3.4 – *Caractéristiques techniques, attributs et valeurs : exemple de l'automobile*

Ainsi le produit « voiture » pourra aux yeux d'un acheteur se résumer à trois valeurs (plaisir, sécurité et harmonie) ou à quelques attributs (vitesse, reprises, freinage et design) sur lesquels il décidera de comparer quelques marques (Volvo, Mercedes et Audi).

www.frenchpdf.com

La décomposition du produit en panier d'attributs permet principalement d'analyser l'attitude du client vis-à-vis du produit et de comprendre pourquoi il préfère une marque à une autre : est-ce parce qu'il perçoit la marque meilleure sur un attribut, ou parce qu'il n'accorde pas beaucoup d'importance à une faiblesse de celle-ci ?… Le tableau 3.1 présente le produit comme un panier de I attributs, dont chacun a une importance différente aux yeux des J acheteurs. La performance de chacune des K marques sur chaque attribut est une perception et varie pour chaque client.

Tableau 3.1 – *Évaluation globale d'un produit à partir des attributs qui le composent*

Étapes	Informations utilisées				Point de vue	Source d'information
1. Attribut	A_1	A_2	…	A_I	Fonctionnement du produit	Étude exploratoire
2. Évaluation de l'importance	w_{1j}	w_{2j}	…	w_{IJ}	Priorités des clients	Enquête
3. Évaluation de la performance (perception)	x_{1jk}	x_{2jk}	…	x_{IJK}	Perceptions des clients	Enquête
4. Évaluation globale du produit	U_{jk}				Modèle d'intégration	Choix de l'analyste

Légende :
A_i = Attribut i composant le produit (i = 1, … I).
w_{ij} = Importance accordée à l'attribut i par l'individu j (j = 1, … J).
x_{ijk} = Performance perçue de l'attribut i, par l'individu j, pour la marque k (k = 1, … K).
U_{jk} = Utilité totale de l'individu j pour la marque k.
(Par exemple $U_{jk} = \sum_{(i = 1, \ldots I)} w_{ij}\, x_{ijk}$, une moyenne des performances pondérée par les importances. D'autres modèles sont présentés au chapitre suivant.)

Dans la pratique, il est étonnant de constater que, malgré la richesse de certaines offres sur les marchés, l'acheteur se contente généralement d'évaluer un nombre restreint de produits sur un nombre restreint d'attributs. Concrètement, il est rare de voir plus de trois solutions concurrentes, comparées sur plus de trois critères comparatifs, pour des achats courants. Et même si, dans des décisions très impliquantes, comme le choix d'une habitation, d'une voiture ou d'une université, le nombre de critères et de produits pris en compte peut légèrement augmenter, il est rare d'en compter plus de cinq à sept. Ceci est tout à fait compréhensible lorsque l'on calcule que la comparaison de cinq produits sur sept attributs demanderait à un individu de retenir simultanément trente-cinq informations, ce qui est cognitivement trop lourd pour la plupart des acheteurs. Dans ce cas, un mécanisme mental simplificateur peut intervenir : le regroupement de certains attributs en « macro-attributs » qui les résument.

> Ainsi dans l'acheteur d'une maison pourra résumer les critères de « proximité des transports, calme, sécurité, distances des commerces » en un seul attribut « quartier » ; l'étudiant à la recherche d'une université pourra juger des « niveaux de l'enseignement, taux d'emploi à la sortie, qualité de la recherche » par le seul attribut « réputation » ; l'acheteur d'une automobile pourra simplifier les « durées de vie, solidité, sécurité » par l'attribut « image de marque ».

Le dernier exemple souligne l'importance de l'image de marque comme médiateur dans l'évaluation des marques concurrentes par les acheteurs.

www.frenchpdf.com

2.4 La typologie des biens de consommation

La définition du produit, comme panier d'attributs, accepte clairement l'interprétation que le produit peut tout aussi bien être un bien (physique et tangible) qu'un service (immatériel et intangible) ou encore une subtile combinaison des deux (un bien accompagné des services ou un service concrétisé par certains objets). On établit habituellement une distinction entre les biens d'achat courant, les biens d'achat réfléchi, les biens de spécialité et les biens non recherchés (voir tableau 3.2). Le comportement d'achat de ces types de biens varie essentiellement selon les efforts de délibération préalable consentis par les acheteurs.

2.4.1 Les biens d'achat courant

Il s'agit des biens de consommation qu'en général le client acheteur achète fréquemment, en petites quantités et avec un minimum d'effort de comparaison et d'achat. Ce comportement d'achat est routinier. Dans cette catégorie, on peut distinguer trois types de biens d'achat courant : les biens de première nécessité, les produits d'achat impulsif et les produits de dépannage.

1. Les biens de première nécessité sont les achats les plus courants (boisson, ampoules électriques, lait). L'achat est routinier, et la fidélité à la marque ou au point de vente facilite l'achat. Les biens doivent être prévendus, notamment par la publicité.
2. Les biens d'achat impulsif sont achetés sans aucune préméditation (chewing-gums, chips, friandises). Ces biens doivent être disponibles partout dans des endroits facilement accessibles (sorties de caisse, distributeurs automatiques). Un emballage attractif et des présentoirs sont indispensables pour ces biens.
3. Les biens de dépannage sont des produits achetés au moment où le besoin se fait sentir : le parapluie quand il pleut, le journal ou un magazine, des aspirines. Ces biens peuvent être disponibles dans plusieurs types de points de vente. Pour ce genre de biens, l'entreprise n'a guère de choix. Ces biens demandent une couverture maximale du marché puisque, si le client acheteur ne trouve pas le bien ou la marque recherchée à l'endroit et au moment où il veut l'acheter, il choisira certainement une autre marque, et une occasion de vente sera perdue.

2.4.2 Les biens d'achat réfléchi

Ce sont les biens dont le risque perçu est moyen, et pour lesquels le client acheteur compare les marques envisagées selon différents critères, tels que le degré d'adaptation à l'usage prévu, l'esthétique, le prix, la qualité, etc. L'acheteur adopte ici une conduite résolutoire extensive et non plus un comportement de routine. Pour ce type de bien, l'achat est comparatif ; le client acheteur est prêt à investir du temps pour évaluer les différentes propositions existant sur le marché.

> Il s'agit par exemple des meubles, des vêtements, des appareils électroménagers c'est-à-dire de produits dont le prix est élevé et la fréquence d'achat faible.

Les clients potentiels se rendent habituellement dans plusieurs points de vente avant de se décider, et le détaillant exerce une influence importante sur la décision finale en donnant des informations et des conseils. Pour ces biens, la couverture maximale du marché n'est pas nécessaire, et une distribution sélective est tout indiquée, puisque la coopération du détaillant est indispensable.

www.frenchpdf.com

2.4.3 Les biens de spécialité

Ce sont des biens dont les caractéristiques sont uniques et pour l'achat desquels le consommateur est prêt à consacrer beaucoup d'efforts pour leur découverte.

> Il s'agit notamment des marques de produits de luxe telles que certaines marques d'automobiles, de chaussures de luxe, d'aliments exotiques, d'articles de haute couture, etc. mais également d'articles très spécifiques comme le matériel de pêche, les appareils de photo…

Pour ces biens, le client acheteur ne procède pas à des comparaisons entre marques ; sachant exactement ce qu'il veut, il recherche activement le point de vente où le produit ou la marque désirés sont disponibles. C'est donc la fidélité de l'acheteur à l'une ou l'autre caractéristique distinctive du produit ou de la marque qui est ici déterminante. Pour ce type de biens, le distributeur est particulièrement important, et les fabricants auront donc intérêt à limiter la distribution pour obtenir le soutien du distributeur. Le producteur d'un produit spécifique peut donc se permettre une distribution sélective ou exclusive (voir chapitre 13). Les points de vente ne doivent même pas nécessairement être faciles d'accès, dans la mesure où les acheteurs potentiels sont bien informés de leur localisation.

Tableau 3.2 – *Impact des différentes habitudes d'achat sur le marketing opérationnel*

		Biens d'achat courant *(Convenience goods)*	**Biens d'achat réfléchi *(Shopping goods)***	**Spécialités (Speciality goods)**
Comportement des clients	Planification de l'achat Fréquence d'achat Importance de la localisation Comparaison qualité/prix	Faible Élevée Majeure Faible (routine)	Très forte Faible Moyenne Considérable	Forte Très faible Quasi nulle Faible
Marketing opérationnel	Prix Longueur du circuit Nombre points de vente Importance de l'image du magasin Publicité	Faible Circuit long Nombreux Aucune Par le producteur	Élevé Circuit court Peu Élevée Par le producteur et le distributeur	Très élevé Circuit très court Très peu Moyenne Par le distributeur et le producteur

2.4.4 Les biens non recherchés

Il s'agit de biens que le client ne connaît pas ou des biens connus, mais qu'il n'a pas spontanément envie d'acheter. Dans cette catégorie de biens, on trouve, par exemple, des produits sophistiqués de régulation de la température ou de la pollution, des assurances-vie, des encyclopédies, etc. Ces biens non recherchés exigent d'importants efforts de vente. La coopération de l'intermédiaire est donc indispensable pour « pousser » le bien ; l'entreprise doit adopter un circuit direct ou une distribution sélective.

www.frenchpdf.com

2.5 Les spécificités des services

Les services présentent toutefois un certain nombre de caractéristiques distinctives, qui doivent être prises en considération dans la mise en œuvre d'un marketing parfois adapté. Ces caractéristiques tiennent au fait que les services sont immatériels et périssables et que leur production nécessite un contact direct avec la personne du prestataire ou avec l'organisation de service. Les implications de ces traits distinctifs sur la gestion marketing d'une entreprise de service sont importantes (Shostack, 1977 ; Berry, 1980).

2.5.1 L'intangibilité des services

Les services sont *immatériels*, c'est-à-dire qu'ils n'ont d'existence que dans la mesure où ils sont produits et consommés. La différence entre un bien et un service de consommation porte donc essentiellement sur le degré de tangibilité. Dans le domaine des services, la satisfaction produite n'est pas médiatisée par un support physique, comme c'est le cas des biens. L'utilisateur potentiel n'a pas la possibilité d'inspecter le service avant achat et la vente doit nécessairement précéder la production. Le service apparaît donc comme une promesse, ce qui suppose une grande confiance envers celui qui offre le service. Une des préoccupations importantes de l'entreprise de services est donc de créer cette confiance, notamment en augmentant le caractère tangible du service, par des signes, des symboles ou des indicateurs de qualité. Sur ce sujet voir Levitt (1985) et Zeithaml *et al*. (1990).

ENCADRÉ 3.6 : Exemple de modulation du prix d'un service

Il existe à Orlando (Floride) une société hôtelière qui applique une stratégie de prix variables en fonction du taux d'occupation de ses hôtels. Elle a placé un grand panneau électronique devant chacun de ses hôtels. Supposons que les prix des chambres commencent à 100 dollars. À mesure que la soirée avance et qu'il reste des chambres invendues, le prix indiqué sur le panneau diminue par incrément de 10 dollars jusqu'à ce que toutes les chambres soient vendues. Pour le vendeur, le résultat final est que l'hôtel fonctionne à sa pleine capacité avec la variation de prix la plus importante que le marché puisse soutenir.

Source : Cristol et Sealey, 2007.

2.5.2 Le caractère périssable des services

Les services sont *périssables* et cette caractéristique est la conséquence du caractère intangible du service. L'entreprise de service n'a pas la possibilité de travailler pour le stock et de même l'utilisateur ne peut stocker le service, comme il peut le faire pour un produit. L'offre est en fait une capacité de production devant être mise en relation avec la demande. Si cette rencontre ne se fait pas, la valeur du service est irrémédiablement perdue. Si une automobile invendue peut être gardée et vendue plus tard, un siège vide dans un avion ou une table inoccupée dans un restaurant constituent une perte définitive pour l'exploitant.

Comme on le verra au chapitre des prix, les compagnies aériennes adoptent un système de tarification, appelé *yield management*, qui adapte le niveau du prix en fonction du taux de remplissage du vol, diminuant le prix lorsque la demande est faible et l'augmentant lorsqu'elle devient trop élevée.

www.frenchpdf.com

L'ajustement de l'offre à la demande est un problème de gestion particulièrement difficile à résoudre du fait de cette rigidité, particulièrement lorsque la demande est irrégulière. Un défi important pour une entreprise de service est donc d'arriver à synchroniser l'offre et la demande, notamment par une politique de prix adéquate ou par des offres promotionnelles.

2.5.3 L'inséparabilité des services

Les services sont produits et consommés au même moment et le consommateur participe directement au processus de production du service. L'implication de cette caractéristique est double. Tout d'abord, la prestation d'un service suppose nécessairement un *contact direct* soit avec la personne qui va fournir le service, soit avec un représentant de l'organisation de service. Ensuite, étant donné que le client participe au processus de production, l'interaction entre le client et le fournisseur du service peut également affecter la qualité du service. Dans certains cas également, l'interaction entre les clients bénéficiaires du service eux-mêmes est importante.

> Tel est bien, par exemple, le rôle des GOs (gentils organisateurs) au Club Med : aider les GMs (gentils membres) à tirer parti des services offerts par le Club de manière à créer une ambiance spéciale « club » entre les membres eux-mêmes.

Pour réduire la dépendance de cette interaction, les entreprises de services s'efforcent d'automatiser leurs prestations au moyen de machines ou d'ordinateurs, comme c'est le cas dans le domaine bancaire par exemple.

2.5.4 La variabilité de la qualité des services

Étant donné qu'un facteur humain important est impliqué dans la prestation d'un service, la standardisation et la constance de la qualité sont des objectifs difficiles à atteindre : différents employés vont produire le même service de manière différente, et le même employé aura une productivité ou une efficacité variable d'un jour à l'autre.

En outre, la qualité des services est particulièrement difficile à apprécier. Ainsi, pour les biens, on peut faire une distinction entre les *biens à qualité externe* (*search goods*) vérifiable par simple inspection, les *biens à qualité interne* (*experience goods*) vérifiable après consommation ou usage du produit et les *biens à qualité de croyance* (*credence goods*) difficile à évaluer même après l'usage d'un bien. Un très grand nombre de services relèvent de cette dernière catégorie. C'est notamment le cas des services de consultants, d'avocats, de médecins, de conseillers financiers, d'agences de publicité, etc. Sur ce sujet, voir Eiglier et Langeard (1987), Lambin (1987) et Zeithaml *et al*. (1990 et 2005). De bons ouvrages sur le thème du marketing des services sont ceux de Kurtz et Clow (1998), Berry (1999) et Kasper *et al*. (1999), Lovelock *et al*. (2004).

2.5.5 Les implications pour la gestion des services

Les caractéristiques des services décrites plus haut, et parfois résumées en « 4I's » en anglais (*intangibility, no inventory, inseparability, instability*) ont des implications directes sur les modes de gestion. Les entreprises de services doivent ainsi tenter de concilier (*a*) des impératifs de productivité qui les incitent à la standardisation et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, (*b*) des objectifs de contrôle de qualité qui les incitent à privilégier les interactions avec le client et enfin (*c*) des objectifs de différenciation. Comme l'illustre la figure 3.5, on peut décrire les

www.frenchpdf.com

différentes activités de service par rapport à deux dimensions : d'une part le degré d'intensité de la main-d'œuvre requise pour l'activité et, d'autre part, le degré d'interaction et d'ajustement avec le client, celui-ci pouvant être plus ou moins impliqué et le service plus ou moins standardisé.

On peut ainsi identifier quatre groupes d'activités de service qui se différencient selon ces deux dimensions. Il apparaît ainsi que certains services professionnalisés comme les conseils d'un avocat ou d'un expert sont peu sensibles à la périssabilité, ceux-ci pouvant être légèrement déplacés dans le temps. Il semble également que certains services de masse comme la distribution ne pâtissent pas fort de variabilité. L'intangibilité n'est plus un problème majeur pour les services à faible interaction avec le client et certains services industrialisés comme les services bancaires sont peu touchés par ces quatre spécificités.

Degré d'intensité de la main-d'oeuvre	**Degré d'interaction et d'ajustement avec le client**	
	Faible	**Élevé**
Faible	**Service industrialisé** Compagnies aériennes Transports terrestres Hôtels	**Service adapté** Hôpitaux Réparateurs automobiles Autres services de réparation
Élevé	**Service de masse** Distribution Intermédiaires Écoles	**Service professionnalisé** Médecins Avocats Experts comptables

Source : Schmenner, 1986.

Figure 3.5 – *Typologie des services*

De plus, dans des cas de plus en plus nombreux, le marketing des services tend à « tangibiliser les services », c'est-à-dire à fournir une preuve concrète de l'existence du service par un objet qui rassure le client.

> Il s'agit parfois d'une simple carte en plastique au format d'une carte de crédit, prouvant la souscription à une assurance, d'un dossier lourd et épais pour classer les extraits de compte bancaire, d'un cadeau de bienvenue à une location de vacances.

Aujourd'hui, la différence entre un bien et un service est de plus en plus ténue : ainsi en automobile, les paniers d'attributs d'une voiture achetée et d'une voiture prise en leasing sont pratiquement identiques. Il en est de même en immobilier, pour les logements. Finalement, il apparaît que la seule différence clairement distinctive et permanente entre un bien et un service est l'absence de transfert du titre de propriété et le risque perçu qui en résulte.

www.frenchpdf.com

3 LA NOTION DE CLIENT, VU COMME UN ACTEUR AUX MULTIPLES RÔLES

Pour le marketing, le comportement d'achat recouvre l'ensemble des activités qui précèdent, accompagnent et suivent les décisions d'achat et au cours desquelles l'individu ou l'organisation intervient activement en vue d'effectuer ses choix en connaissance de cause, et non pas de manière erratique ou aléatoire. L'acheteur est continuellement confronté à une multitude de décisions à prendre, dont la complexité varie selon le type de produit et de situation d'achat. Howard et Sheth (1969) ont suggéré de considérer l'acte d'achat comme une *activité visant à résoudre un problème*.

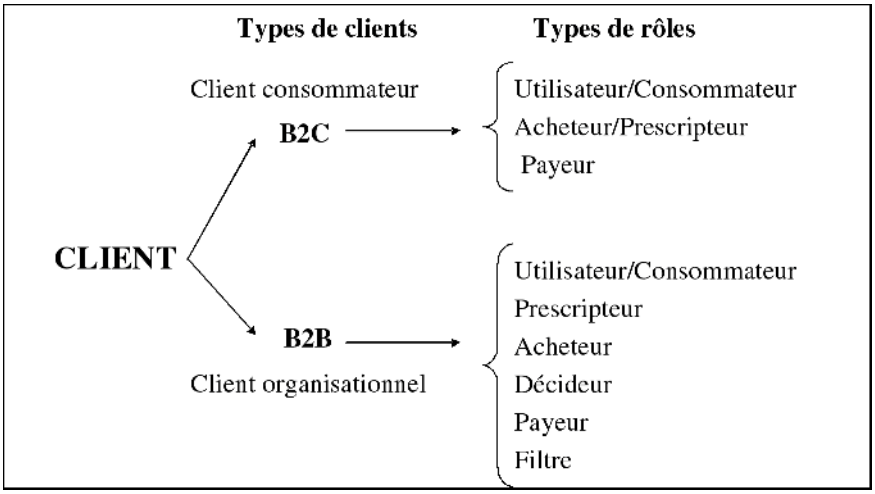


Figure 3.6 – *Le concept de client*

Toute transaction commerciale requiert au minimum trois démarches (1) l'achat, c'est-à-dire la sélection d'un produit ou service ; (2) le paiement du produit ou service acheté, et (3) son utilisation ou sa consommation. Un client peut donc exercer plusieurs rôles (Sheth *et al*., 1999, Darpy *et al*. 2007, p. 199).

1. L'utilisateur ou le consommateur est la personne qui bénéficie du service rendu. Il est consommateur ou utilisateur selon que le produit est à usage unique ou à usages répétés, comme un bien d'investissement par exemple. Il peut formuler des revendications spécifiques ou refuser de travailler avec certains équipements. C'est généralement l'utilisateur qui est le mieux placé pour évaluer la performance des produits.
2. Le prescripteur est la personne qui recommande ou impose le choix d'acheter et/ou le choix de la marque.
3. L'acheteur est la personne qui participe au processus de sélection sur le marché. Il a la charge de définir les conditions d'achat, de sélectionner les fournisseurs et de négocier les contrats. En B2B, il s'agit en général des départements d'achat et d'approvisionnement.
4. Le décideur est la personne qui entérine le choix final. En B2B, c'est la personne qui a le pouvoir d'engager l'entreprise vis-à-vis d'un fournisseur. Lorsqu'il s'agit d'achats importants, les dirigeants de l'entreprise sont souvent les décideurs.

www.frenchpdf.com

5. Le payeur est la personne qui finance l'achat.

6. Le filtre est la personne qui favorise, ralentit ou stoppe le transfert d'information influençant la décision d'acheter.

3.1 Les rôles du client dans les marchés de grande consommation

Dans les marchés de grande consommation, ces rôles sont simplifiés et souvent cumulés par la même personne (par exemple, la mère de famille) alors que dans une organisation (par exemple, le département achat d'une entreprise) ils sont exercés par différentes personnes ou institutions. Comme le note Sheth *et al*. (1999, p. 6),

> La personne qui paie le produit n'est pas nécessairement celle qui va l'utiliser. De même, la personne qui l'utilise n'est pas toujours celle qui l'a acheté sur le marché. Chacun de ces trois rôles (acheteur payeur, utilisateur) transforme une personne en un client.

Il est donc important de connaître, selon les situations de marché, la manière dont les clients se partagent ces rôles afin d'adapter en conséquence les efforts de communication et de vente à chaque type de rôle selon leurs valeurs (voir tableau 3.3).

Tableau 3.3 – *Les valeurs selon les rôles du client*

Type de valeurs	Acheteur	Payeur	Utilisateur
Universelle	Service et accessibilité	Prix et coûts d'acquisition	Performance, satisfaction
Propre au segment	Valeur de convenance	Modalités de paiement	Valeur sociale, de signe
Propre à l'individu	Personnalisation	Modalités de financement	Valeur émotionnelle

Source : Sheth, Mittal et Newman, 1999.

On peut identifier quatre types de partage de rôles.

3.1.1 L'utilisateur est l'acheteur et le payeur

La plupart des produits achetés pour notre usage personnel tombent dans cette catégorie, comme des vêtements, des montres, des articles de sport, etc. Une seule et même personne assume les trois rôles. On retombe dans le domaine classique de l'analyse du comportement du consommateur, encore que la même concentration de rôle peut s'observer dans le secteur des PME.

3.1.2 L'utilisateur n'est ni l'acheteur ni le payeur

Ici l'utilisateur est différent du payeur et de l'acheteur, une situation qui se rencontre couramment dans les marchés de consommation pour les produits achetés par la ménagère pour l'entretien du ménage ou pour ses enfants. De même dans les marchés B2B, le département des achats d'une entreprise achète et paie de nombreux produits (équipement de bureau, consommables, matières…) utilisés par le personnel de l'entreprise qui n'est pas nécessairement associé à la décision d'achat. Comme on le verra dans la section suivante de ce chapitre, le processus d'achat peut devenir très complexe dans les marchés B2B lorsqu'il s'agit d'achat de produits à haut risque perçu.

www.frenchpdf.com

3.1.3 L'utilisateur est l'acheteur mais pas le payeur

Dans certains cas, l'utilisateur est l'acheteur mais non pas le payeur du bien ou service. Tous les achats effectués sur des comptes de dépenses tombent dans cette catégorie. De même, les services offerts dans le cadre d'une couverture d'assurance ou de sécurité sociale ne sont pas payés par le bénéficiaire qui est néanmoins l'acheteur du service. C'est le cas notamment des programmes de couverture médicale offerts aux employés par les entreprises. Dans ce type de situation, le risque de surconsommation est élevé, l'acheteur n'étant pas le payeur.

3.1.4 L'utilisateur est le payeur mais pas l'acheteur

Il se peut également que l'utilisateur paie le service mais ne l'achète pas lui-même. Par exemple, dans les marchés *B2B*, il est fréquent de recourir à un intermédiaire externe, un agent, chargé d'acheter un bien d'équipement ou des matières premières pour le compte d'une entreprise qui finance l'opération. Dans les marchés financiers, c'est également le cas des courtiers qui agissent comme agent pour le compte de leurs clients.

ENCADRÉ 3.7 : La famille comme centre de décision d'achat

La question portant sur les rôles exercés dans les décisions d'achat a son importance dans le domaine des biens de consommation, dans la mesure où ces décisions sont rarement le fait d'individus isolés et sont souvent prises dans le cadre de la cellule familiale, qui constitue en fait un centre d'achat comparable à celui observé dans une organisation. La connaissance des habitudes d'achat implique l'identification des rôles respectifs de la mère, du père, des enfants, et cela, par catégories de produits et aux différentes phases du processus d'achat. Ces questions sont essentielles pour les responsables marketing qui doivent adapter leur politique de produit, de prix, de communication et de distribution à leur *client réel*, et ceci, d'autant plus que la répartition des rôles et de l'influence des époux tend à se modifier, notamment en raison de l'évolution rapide du rôle de la femme dans la société.

L'une des premières typologies proposées suggère quatre répartitions des rôles (Herbst, 1952) :

– décision autonome du mari ou de l'épouse ;

– influence dominante du mari ;

– influence dominante de l'épouse ;

– décision prise en commun.

La comparaison de résultats d'études portant sur la répartition des rôles dans l'achat des différentes catégories de produits révèle que l'influence des époux varie largement selon le type de produit (Davis et Rigaux, 1974). Ces recherches ont pour but de mieux définir les stratégies à adopter, grâce à une meilleure compréhension du comportement de la cible visée. Leur intérêt peut se résumer de la façon suivante :

– permettre de bien choisir les personnes à interroger ;

– déterminer le contenu des messages publicitaires ;

– choisir le support le mieux adapté ;

– adapter la conception des produits aux besoins de la personne la plus influente,

– choisir le réseau de distribution le plus approprié.

La maîtrise de cet ensemble d'informations sur les habitudes d'achat contribuera à améliorer sensiblement l'efficacité du marketing opérationnel.

www.frenchpdf.com

3.2 Le processus d'achat, une conduite résolutoire rationnelle

On appelle conduite résolutoire le processus suivi par l'acheteur qui, confronté à un problème, recherche activement une solution satisfaisante. Intervient alors dans le processus d'achat l'ensemble des démarches permettant à l'acheteur de trouver une solution à son problème. Dans le cas général, on peut distinguer cinq étapes :

1. La reconnaissance du problème.

2. La recherche d'informations.

3. L'évaluation des solutions possibles.

4. La décision d'achat.

5. Le comportement après achat.

Pour l'analyste de marché, les comportements d'achat ne sont pas erratiques, ni conditionnés par l'environnement, mais sont rationnels au sens du *principe de la rationalité limitée*, c'est-à-dire rationnels dans les limites des capacités cognitives et d'apprentissage des individus. Les hypothèses implicites sont les suivantes :

– les choix font l'objet de la part des acheteurs d'une *délibération préalable*, plus ou moins étendue selon l'importance du risque perçu ;
– les choix s'effectuent sur la base d'*anticipation de données futures* et non pas seulement sur la base d'observations de courte durée ;
– les choix sont guidés par le *principe de la rareté généralisée*, selon lequel tout acte humain, toute décision entraîne un coût d'opportunité.

Nous vivons dans un environnement où tout est rare, non seulement l'argent et les biens, mais également l'information et surtout le temps, la ressource la plus rare parce que totalement inextensible.

Cette démarche est appelée *conduite résolutoire rationnelle*. Le terme « rationnel » n'est pas utilisé ici par opposition au terme « émotionnel », lequel inclut implicitement un jugement de valeur sur la qualité du choix effectué. Les démarches suivies seront considérées comme rationnelles dans la mesure où il y a cohérence par rapport aux objectifs préétablis, quels que soient ces objectifs.

> L'individu qui attache de l'importance à l'effet d'ostentation et qui est prêt à payer plus cher un produit de qualité équivalente, mais qui donne l'effet recherché, sera considéré comme rationnel, parce que cohérent dans son comportement.

En d'autres termes, dans la mesure où il y a recherche d'informations orientées vers le but poursuivi, analyse critique et traitement de cette information, il y a comportement rationnel, dans les limites de l'information détenue et de l'habileté cognitive de l'individu. Ce qui n'exclut donc pas l'existence d'un autre « meilleur » choix. La complexité du processus de décision variera donc en fonction de l'importance du risque et du degré d'implication du client.

3.2.1 L'importance du risque perçu

S'il y a délibération préalable, il est clair toutefois que tous les actes d'achat ne demandent pas une recherche systématique d'informations. La complexité de la conduite résolutoire dépendra de l'importance du *« risque perçu »* associé à l'acte d'achat, c'est-à-dire de l'incertitude sur la portée des conséquences du choix à effectuer. On identifie habituellement six types de risques ou de conséquences défavorables perçus par l'acheteur (Jacoby et Kaplan, 1972) :

www.frenchpdf.com

1. Un *risque fonctionnel* si les caractéristiques et attributs du produit ne correspondent pas aux attentes.
2. Un *risque financier*, en cas de remplacement ou de réparation à effectuer à ses frais si le produit acheté est défectueux.
3. Un *risque physique*, provoqué par des produits dont la consommation ou l'utilisation pourrait présenter des dangers pour la santé ou l'environnement.
4. Un risque de *perte de temps*, due aux heures consacrées aux réclamations, retours aux distributeurs, réparations, etc.
5. Un *risque social* si le produit acheté véhicule une image sociale qui ne correspond pas à la personnalité du client.
6. Un *risque psychologique*, reflétant une perte d'amour-propre ou une insatisfaction générale en cas de mauvais achat.

Les études de marché montrent que les clients développent des stratégies de réduction du risque de manière à pourvoir prendre des décisions à risque réduit dans des situations où l'information n'est pas disponible et où, dès lors, les conséquences de leurs actes sont indéterminées (Bauer, 1960, p. 120).

La seule manière pour le client de réduire le risque perçu avant la décision d'achat est de recourir à diverses sources d'informations, telles que les sources personnelles (famille, voisins, amis), les sources commerciales (publicité, vendeurs, catalogues), les sources publiques (tests comparatifs, publications officielles) et les sources liées à l'expérience (essai, manipulation, examen du produit). Le recours aux sources d'information sera d'autant plus important que le risque perçu est élevé.

3.2.2 Le degré d'implication du client

Le concept d'*implication du client* a gagné en popularité dans la littérature marketing. L'implication peut se définir comme étant :

> « Une situation d'éveil expérimentée par une personne confrontée à une décision de consommation. » (Wilkie, 1994, p. 164).

L'implication suppose un degré d'attention particulier à un acte d'achat en raison de son importance ou du risque perçu qui lui est associé. Généralement, l'implication est d'autant plus forte que les montants en jeu sont élevés (une automobile), que le choix aura un impact sur une longue durée (du papier peint) ou que l'achat touche à l'image extérieure du client (une paire de lunettes). Une forte implication suppose un niveau élevé de délibération préalable et une forte réaction affective, alors qu'un niveau faible d'implication s'observera lorsque les consommateurs investissent peu sur le plan de la prise d'information et sur le plan affectif.

3.2.3 Les différentes conduites résolutoires

Confronté à un problème, le client-acheteur peut adopter trois types de conduite résolutoire : une conduite résolutoire extensive, limitée ou un comportement de routine (Howard et Sheth, 1969).

1. Une *conduite résolutoire extensive* sera adoptée là où la valeur de l'information et/ou le risque perçu sont élevés. Il s'agira, par exemple, de situations où l'acheteur est confronté à des marques nouvelles dans une classe de produit nouvelle pour lui. Dans ce type de situation, les critères de choix sont souvent mal définis et une recherche poussée d'informations est nécessaire pour les identifier.

www.frenchpdf.com

2. Une *conduite résolutoire limitée* s'observera – toujours s'il y a risque perçu – lorsqu'il s'agit d'une ou plusieurs marques nouvelles dans une classe de produit connue, dont les critères de choix sont déjà bien définis. Il s'agit alors simplement de vérifier la présence des critères dans les marques nouvelles, ce qui demande une recherche d'informations moins poussée.

3. Enfin, un *comportement de routine* s'observera lorsque le consommateur a accumulé suffisamment d'expérience et d'informations et a des préférences déterminées envers une ou plusieurs marques. Il y a là simplification du processus de choix qui devient routinier et répétitif sans recherche d'informations, jusqu'au moment où une innovation ou une modification des critères de choix relance le problème et provoque un processus de complication. Dans ce type de situation, on observera un degré élevé d'inertie ou de fidélité routinière.

Il est à noter qu'un comportement routinier, sans prise d'information, s'observera également pour les produits banals, d'un coût unitaire peu élevé et à achat répétitif. Pour ces catégories de produits, la meilleure information sera obtenue par l'achat du produit lui-même, puisque le coût d'expérience est faible. Si le produit ne donne pas satisfaction, le consommateur veillera à ne plus le racheter la prochaine fois. Le coût de l'erreur étant peu élevé, une recherche d'informations ne se justifie pas.

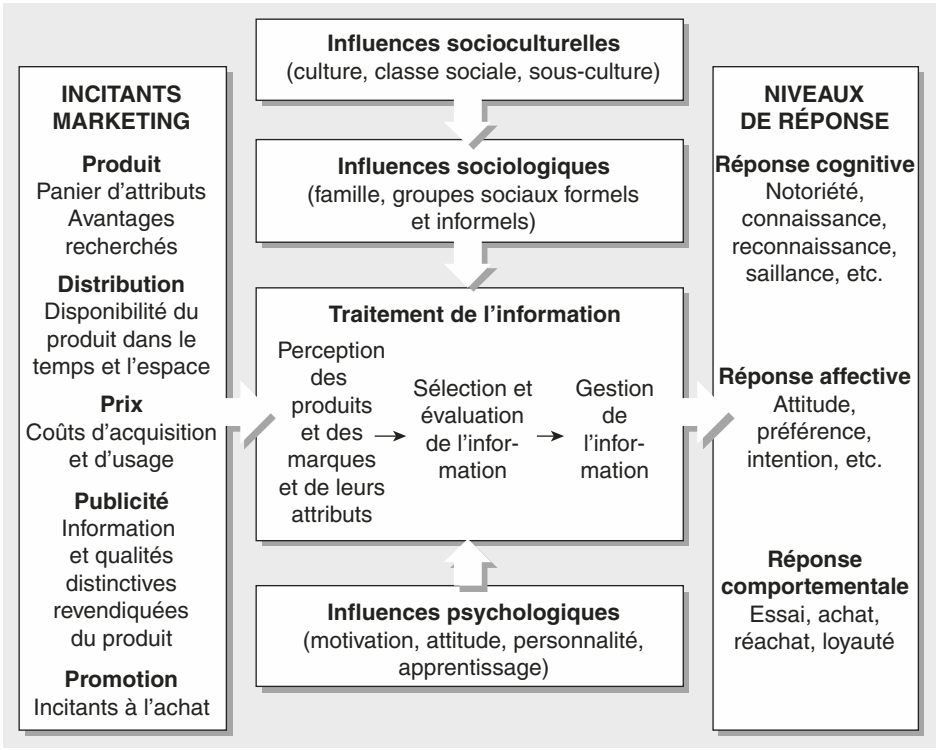


Figure 3.7 – *Les domaines d'analyse du comportement du client*

Le comportement rationnel n'exclut donc pas toute forme de *comportement impulsif*, si celui-ci est adopté de manière délibérée, soit pour le seul plaisir d'agir impulsivement, soit pour l'excitation d'être confronté à des conséquences dont on n'a pas soigneusement évalué la portée.

www.frenchpdf.com

En fait, la rationalité, au sens où elle est entendue ici, n'implique rien d'autre que le recours à une *forme de méthode*. On pourrait la définir comme étant l'utilisation cohérente d'un ensemble de principes sur la base desquels les choix sont effectués. Lorsqu'un choix est fait sans méthode, le comportement est imprévisible, erratique, et toute analyse est impossible. Le marketing ne nie pas l'existence de ce dernier type de comportement, mais considère qu'il est peu représentatif des comportements réellement observés et que, en tout état de cause, il ne constitue pas une base sur laquelle construire à long terme.

3.3 Le client organisationnel

L'analyse à laquelle nous avons procédé jusqu'à présent portait uniquement sur les besoins et motivations de l'individu en tant que client. Or, une part très importante de l'activité commerciale, dans toute économie, porte sur des *transactions entre organisations*. Il s'agit notamment d'entreprises qui vendent des biens d'équipement, des produits intermédiaires, des matières premières, etc., et qui s'adressent à d'autres entreprises utilisatrices de ces produits dans leur propre système de production. S'il est évident que les principes qui sont à la base de la démarche marketing ont la même pertinence pour les entreprises de biens industriels que pour les entreprises de biens de consommation, les modalités concrètes de mise en œuvre de ces principes peuvent paraître très différentes. Sept différences importantes doivent être soulignées, issues soit de la nature différente de la demande, soit de la structure et la composition du client organisationnel, soit du produit industriel lui-même :

- une demande dérivée ;
- une demande parfois très fluctuante ;
- une demande parfois inélastique au prix ;
- un client à structure collégiale et professionnelle ;
- un client à besoins multiples ;
- un client menant une conduite résolutoire extensive ;
- un produit bien défini, d'importance stratégique.

3.3.1 La demande B2B, une demande dérivée

La demande industrielle est une demande dérivée, c'est-à-dire exprimée par une organisation qui utilise les produits achetés dans son propre système de production pour pouvoir répondre à la demande soit d'autres organisations, soit de l'acheteur final. De ce fait, la demande industrielle s'insère dans une filière industrielle et est directement dépendante de la demande aval. La notion de filière industrielle déborde les nomenclatures par branche ou par secteur et rend désuet le découpage traditionnel de l'économie en primaire, secondaire et tertiaire. Une filière industrielle est constituée de l'ensemble des stades du processus de production qui conduit des matières premières à la satisfaction du besoin du client final, que ce besoin final s'adresse à un bien matériel ou à un service. Une filière se caractérise donc par une hiérarchie d'industries, ayant le statut de clients ou fournisseurs, selon leur situation en amont ou en aval de l'entreprise concernée. La force stratégique du client organisationnel dépend notamment de son aptitude à anticiper et à contrôler le marché final de la filière à laquelle il participe.

Une demande dérivée est donc dépendante d'une ou plusieurs demandes situées en aval de son activité.

www.frenchpdf.com

L'entreprise Polypal fabriquait et commercialisait des systèmes métalliques d'entreposage industriel. Ces installations sont achetées par des entreprises qui investissent en capacité de production nouvelle ou en extension des capacités existantes pour pouvoir répondre à la demande des secteurs auxquels elles s'adressent. Polypal a donc intérêt à identifier d'abord ces secteurs en développement, pour s'adresser ensuite aux entreprises qui les desservent et qui sont de ce fait susceptibles d'investir en équipement de stockage.

L'analyse de la demande d'un bien industriel est d'autant plus complexe que le produit se situe au début d'une chaîne de transformations, loin de la demande finale dont il dépend néanmoins, et se trouve de ce fait confronté à plusieurs échelons de demandes successives, dont la structure des besoins est différenciée.

À ces demandes successives, qui se situent dans le prolongement l'une de l'autre, il faut encore ajouter les demandes latérales qui portent sur les biens d'équipement, les biens consommables (combustible, emballages, fournitures de bureau, etc.) et les services (entretien et réparation, production et services).

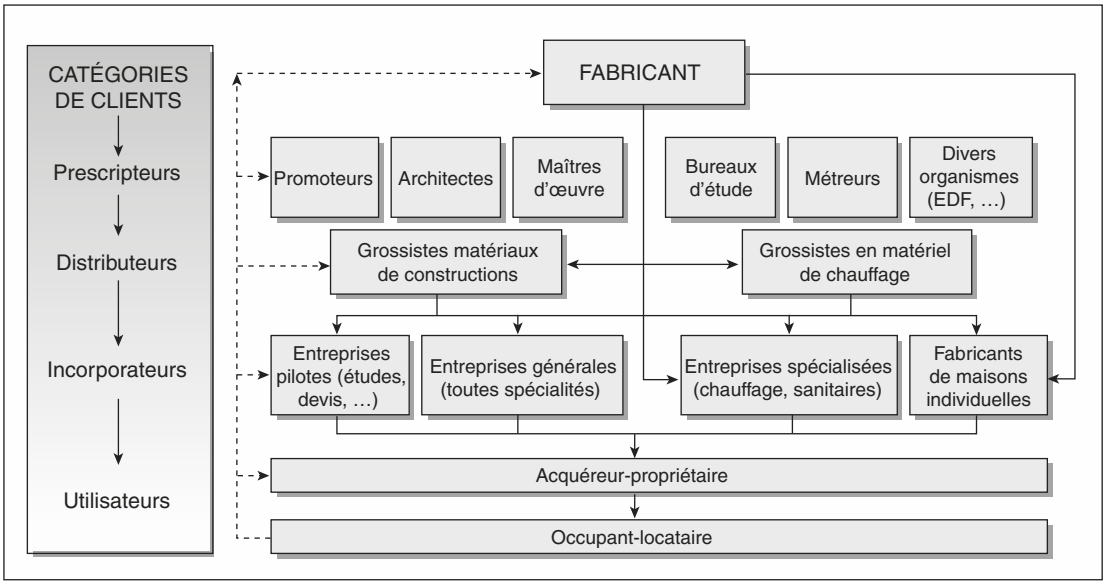


Figure 3.8 – *Exemple de filière industrielle : le marché des pompes à chaleur à usage domestique*

L'entreprise industrielle située au début d'une filière est donc confrontée à une séquence de demandes interdépendantes qui déterminent en définitive sa demande propre, celle de ses *clients directs et des clients de ses clients directs*. Adopter une orientation-clients implique alors la prise en compte des besoins spécifiques des clients directs, des clients intermédiaires et de ceux qui, en bout chaîne, expriment la demande finale. On trouvera à la figure 3.8 un exemple de filière à laquelle est confronté un fabricant de pompes à chaleur. On remarquera dans cet exemple que le fabricant est en fait confronté à quatre groupes de clients ayant chacun des motivations et des besoins différents.

Une stratégie d'aspiration (*pull strategy*), orientée vers la demande finale et les demandes intermédiaires, complète les stratégies plus traditionnelles de pression (*push strategy*), centrée sur les clients directs. L'avantage de cette approche est de réduire la dépendance de l'entreprise au client qui se situe au début de la filière et de lui permettre de mieux anticiper l'évolution de sa demande propre.

www.frenchpdf.com

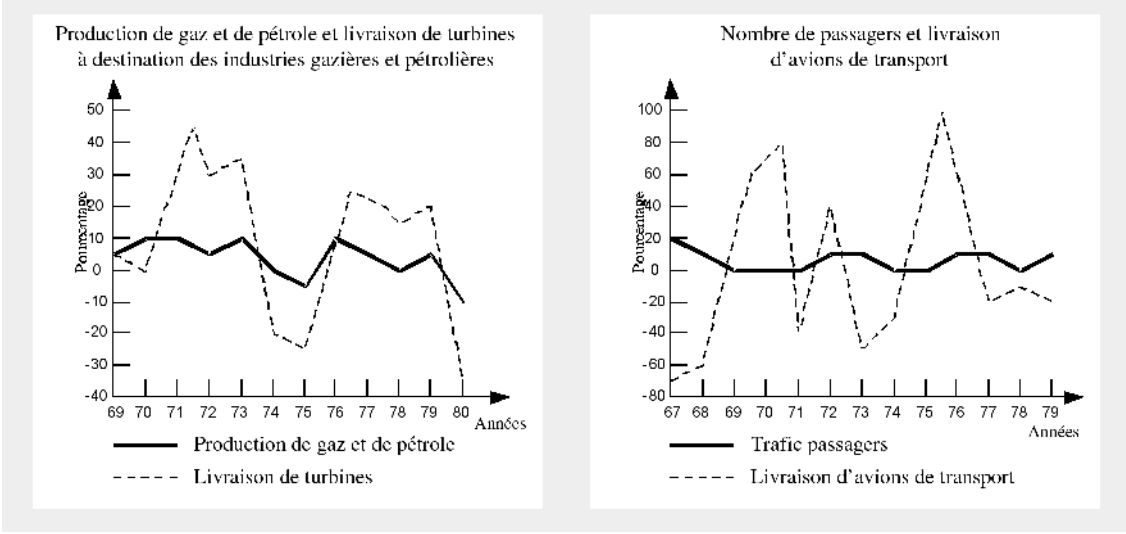
3.3.2 La demande B2B, une demande parfois très fluctuante

La demande industrielle, et particulièrement la demande de biens d'équipement, est très fluctuante et réagit fortement, et avec retard, à une faible variation de la demande finale.

En effet, la demande de biens d'équipement est directement dépendante des capacités de production des entreprises clientes, et c'est cette dépendance qui explique les fortes variations observées dans les demandes de ces biens. Ce phénomène, connu sous le nom d'*effet d'accélérateur*, explique comment une faible variation de la demande finale est amplifiée au niveau de la demande de biens d'équipement.

> Supposons que la durée de vie d'un parc de biens d'équipement soit de dix ans. Si la demande de biens de consommation au bout de la filière augmente de 20 %, il faudra remplacer 10 % du parc existant et augmenter la capacité de production pour fabriquer 20 % de plus. Donc, la demande de biens d'équipement triplera. Si la demande du bien de consommation baisse de 10 %, la capacité de production nécessaire ne sera plus que de 90 % et ainsi, il ne faudra pas remplacer les 10 % perdus. La demande de biens d'équipement tombera donc à zéro.

La *volatilité de la demande de biens d'équipement* a d'importantes implications sur le plan de la gestion prévisionnelle. Les entreprises industrielles doivent analyser, non seulement leur demande propre, mais également la demande finale dont elles dépendent en définitive. Les données de la figure 3.9 illustrent ce phénomène dans deux marchés (Bishop *et al.*, 1984).



Source : Bishop *et al.*, 1984.

Figure 3.9 – *Exemples de volatilité de la demande de biens d'équipement*

3.3.3 La demande B2B, une demande parfois inélastique au prix

La demande industrielle est souvent *inélastique au prix*, dans la mesure où le produit représente une part peu importante du prix de revient du client (effet de dépense totale), où le produit incorporé

www.frenchpdf.com

apporte une qualité distinctive pour le produit final (« *Intel Inside* ») et où le client ne peut facilement modifier son processus de fabrication (effet d'investissement).

3.3.4 Le client B2B, un client à structure collégiale et professionnelle

Dans une entreprise industrielle, les décisions d'achat, et en particulier les plus importantes d'entre elles, sont prises le plus souvent par un groupe de personnes, appelé groupe d'achat ou *centre décisionnel d'achat*.

> « Le centre d'achat se définit comme un groupe d'individus qui doivent prendre en commun une décision spécifique d'achat. Ces personnes ont chacune un rôle spécifique à exercer dans le processus de décision. Le centre d'achat se caractérise par la présence d'un système de communication ou d'interaction et par un ensemble de valeurs ou de normes partagé qui à la fois orientent et contraignent le comportement de chaque membre du centre d'achat ». (Webster and Wind, 1972, p. 35).

Le centre d'achat comprend, en plus de l'acheteur proprement dit, une série de personnes impliquées à des titres divers dans l'acte d'achat lui-même ou concernées par ses conséquences possibles sur l'activité de l'entreprise et qui, de ce fait, interviennent d'une manière ou d'une autre dans la décision d'achat. Il est important de réaliser que le centre d'achat est composé de personnes appartenant à des fonctions différentes et ayant donc des objectifs, des motivations et des comportements différents. Nombre de décisions d'achat sont par là conflictuelles et résultent d'un processus complexe de négociation interne (Webster et Wind, 1972, p. 35). L'encadré 3.8 montre comment comprendre un processus de décision dans un marché B2B.

ENCADRÉ 3.8 : Comment analyser le processus de décision dans un marché B2B ?

L'analyse du processus d'achat doit répondre aux questions suivantes :
– qui est un décideur majeur dans le processus de décision d'achat d'un produit industriel donné ?
– qui sont les influenceurs intervenant dans ce processus ?
– quel est leur niveau d'influence ?
– quels critères d'évaluation chacun des participants à la décision utilise-t-il ?
– quel est le poids de chacun de ces critères ?

C'est la complexité de la décision et son degré de nouveauté pour l'entreprise qui influenceront la composition du centre d'achat. On peut distinguer trois types de situations :

– *la nouvelle tâche* : achat d'un produit nouveau dans une classe nouvelle de produits pour l'organisation cliente ;
– *le rachat modifié* : problème et produit connus, mais certains éléments de la situation d'achat ont été modifiés ;
– *le rachat à l'identique* : achat d'un produit connu non modifié, pour lequel l'entreprise a une large expérience.

Le centre d'achat interviendra au complet dans les cas correspondant aux deux premières situations. On conçoit que, pour le fournisseur, il est vital d'identifier l'ensemble des intervenants dans le processus d'achat, car il s'agit pour lui d'identifier les cibles de sa politique de communication. Il est également important de comprendre comment ces intervenants interagissent entre eux et surtout de connaître leurs motivations particulières (Valla, 1980, p. 28).

www.frenchpdf.com

ENCADRÉ 3.9 : Convaincre l'acheteur n'est pas suffisant

Celui qui décide d'utiliser le VM ZINC pour la toiture d'un bâtiment est rarement le même que celui qui passe commande… Structures de vente et de marketing reflètent les circuits complexes de la décision d'achat.

Décider de construire n'est jamais une mince affaire. Ceux qui ont bâti leur maison le savent : c'est toute une aventure… Lorsqu'il s'agit de bâtiments plus importants ou de complexes immobiliers (cités, hôpitaux, gares, administrations, casernes, aéroports, etc.) c'est encore plus compliqué. Et cela dure des années. Parce que les sommes en jeu sont considérables, et aussi parce que ceux qui prennent part à la décision sont nombreux. Dans les équipes marketing de l'unité Bâtiment, on les appelle les « partenaires du marché ».

À tout seigneur tout honneur : commençons par le *maître d'ouvrage*. C'est lui qui paie le bâtiment et c'est de lui que dépend la première décision : « je vais construire ». Mais le maître d'ouvrage est rarement un brave homme à qui l'on peut convivialement serrer la pince ; c'est plus souvent un conseil d'administration, un cabinet ministériel, un département logistique, un conseil municipal. Les prises de décision sont souvent collégiales et doivent respecter des procédures. Une fois la décision de construire adoptée, on passe à la conception de l'ouvrage. C'est l'affaire de l'*architecte*, ou plutôt des architectes dès qu'il s'agit d'un projet important. Les architectes travaillent également en collaboration avec des bureaux d'études, des métreurs, des ingénieurs, des économistes… : certains proposent le concept du bâtiment, d'autres dessinent les plans, d'autres encore calculent les qualités et les quantités de matériaux nécessaires. Ils rédigent le « cahier des clauses techniques particulières » (en France) ou « cahier des charges » (en Belgique), qui décrit le projet dans tous ses détails et recommande en général les matériaux à utiliser.

Ce sont ensuite les *entreprises du bâtiment* qui entrent dans la danse. Entreprises de construction générale, qui sous-traitent la mise en œuvre à d'autres plus spécialisées (entreprises de couverture par exemple). Celles-ci s'approvisionnent enfin chez les marchands de matériaux, les négociants.

Certes, c'est le *négociant ou grossiste* (les centres VM ZINC) qui est le client « officiel » de la Division Bâtiment : c'est lui qui achète les bobines de zinc, les produits finis pour la toiture et le bardage, les gouttières, tuyaux et accessoires divers en zinc que les usines d'Auby, de Bray, de Viviez et d'Angleur préparent avec soin… Mais on aura compris qu'il est tout à fait insuffisant de convaincre le grossiste d'acheter du VM ZINC : la décision est souvent prise par d'autres.

Source : Forum, n° 10, 1996.

3.3.5 Le client B2B, un client à besoins multiples

Le client organisationnel s'identifie donc au « centre d'achat », lequel est composé de personnes exerçant des fonctions différentes dans l'organisation et qui ont de ce fait des motivations organisationnelles et personnelles distinctes. La notion de besoin en milieu industriel dépasse donc l'idée traditionnelle du choix rationnel basé sur le seul critère du rapport qualité-prix. Tout comme pour l'individu consommateur, les choix sont rationnels dans la mesure où l'on tient compte de l'ensemble des motivations et contraintes qui agissent sur la décision d'achat : motivations personnelles, relations interpersonnelles, contraintes économiques et organisationnelles, pressions de l'environnement, etc. Tout comme pour le consommateur, le besoin a donc une structure multidimensionnelle. Ce qu'on pourrait appeler le « besoin global du client organisationnel » doit se décrire par référence à au moins cinq dimensions :

1. *Dimension technique* : adéquation du produit à la fonction, qualité du produit et constance de la qualité, livraison juste-à-temps, etc.

www.frenchpdf.com

2. *Dimension financière* : coût d'achat, d'adoption, d'installation et d'entretien, conditions et délais de paiement, ponctualité des livraisons, respect des quantités, etc.

3. *Dimension assistance* : service après vente, aide à la mise en œuvre et dans l'utilisation, assistance à la mise en œuvre et services, etc.

4. *Dimension information* : communication, qualification du personnel de vente, accès prioritaire à l'innovation, information sur les marchés, formation, business intelligence, etc.

5. *Dimension psychosociologique* : rapports de dépendance, compatibilité des modes d'organisation, réputation de la marque et de l'entreprise, etc.

Pour illustrer le caractère multidimensionnel du besoin du client organisationnel, le scénario suivant, emprunté à Valla (1980, p. 25), est intéressant. Cette phrase du directeur des approvisionnements : « Non, nous ne travaillerons plus avec ce fournisseur, il n'est pas sérieux » peut avoir plusieurs sens :
– ses produits ne sont pas de qualité constante (dimension technique) ;
– ses prix sont fantaisistes (dimension financière) ;
– il y a deux mois qu'il doit nous réparer une machine en panne (dimension assistance) ;
– il nous a promis qu'il nous enverrait un de ses ingénieurs pour nous parler des nouveaux produits en cours de développement ; nous l'avons relancé à plusieurs reprises et il ne l'a toujours pas fait (dimension information) ;
– il nous traite comme une quantité négligeable (dimension psychosociologique).
Ces quelques explications possibles de l'attitude du directeur des achats d'une entreprise moyenne illustrent la variété des besoins de l'acheteur organisationnel.

Tableau 3.4 – *Exemple de paniers d'attributs dans un marché industriel : critères de choix d'un fournisseur*

Macro-attributs (avec leurs poids)	Sous-attributs		Mesures internes
Équipement	30 %	Fiabilité Facilité d'usage Caractéristiques/Fonctions	Pourcentage de demandes de réparations Pourcentage d'appels à l'aide Tests de performance
Service ventes	30 %	Compétence Réactivité Suivi	Observations des supérieurs Pourcentage de propositions à temps Pourcentage d'actions de suivi
Installation	10 %	Délais de livraison Absence de panne Respect des engagements	Délai moyen de commande Pourcentage de rapport de réparations Pourcentage de placements à temps
Entretien	15 %	Absence d'ennuis Réparations rapides Bonne information	Pourcentage de rapports d'entretien Rapidité des réparations Pourcentage de clients informés
Facturation	15 %	Précision : pas de surprise Réglé dès le premier appel Facile à comprendre	Pourcentage de demandes d'information Pourcentage réglé au premier appel Pourcentage de contestations
Total	100 %	–	–

Source : Adapté de Kordupleski *et al.*, 1993.

www.frenchpdf.com

On constate donc que *les déterminants du bien-être du client organisationnel* sont de nature très différente de ceux qui président au bien-être de l'individu consommateur. La structure des motivations du client organisationnel est à la fois plus complexe et plus simple. Plus complexe, parce qu'elle met en cause une organisation et différentes personnes opérant dans cette organisation ; plus simple, parce que les motivations principales sont plus objectives et de ce fait plus aisées à identifier. En dépit des différences réelles qui existent entre les deux domaines, les idées de base de la démarche marketing ont toutefois la même pertinence en milieu industriel que dans un marché de consommation : *ajuster l'offre au besoin total du client vu comme un panier d'attributs ou de valeurs*. La sanction de la non-mise en œuvre de ce principe est probablement plus rapide dans un marché industriel, du fait du professionnalisme de l'acheteur et du caractère mieux défini des besoins à rencontrer.

3.3.6 Le client B2B, un client menant une conduite résolutive extensive

Le client organisationnel est un professionnel, techniquement compétent. De ce fait, l'acte d'achat est largement objectivé et suit le plus souvent une conduite résolutoire extensive.

L'analyse du processus d'achat consiste essentiellement à identifier le rôle spécifique de chaque membre du centre d'achat aux différentes étapes du processus de décision, leurs critères de choix, leur perception des performances des produits ou firmes présentes sur le marché, la pondération accordée à chaque point de vue…

Comme pour la décision d'achat de l'individu consommateur, *le processus d'achat industriel* est similaire au processus de conduite résolutoire extensive décrit plus haut et peut se décomposer en six étapes. Webster et Wind (1972) suggèrent de décomposer ce processus en six étapes (voir tableau 3.5).

Tableau 3.5 – *Les étapes du processus d'achat du centre décisionnel d'achat*

Étapes du processus d'achat	Composition du centre décisionnel d'achat				
	Utilisateur	Prescripteur	Acheteur	Décideur	Filtres
1. Anticipation et reconnaissance d'un problème	*				*
2. Détermination des spécifications et des quantités nécessaires	*	*			*
3. Recherche de fournisseurs potentiels			*		*
4. Recueil et analyse des offres	*	*	*	*	*
5. Choix du fournisseur			*	*	*
6. Contrôle et évaluation des performances	*				

Source : Webster et Wind, 1972.

www.frenchpdf.com

Il est entendu que toutes les décisions d'un client organisationnel ne suivent pas nécessairement ce processus. C'est la complexité de la décision et son degré de risque ou de nouveauté pour le client organisationnel qui décidera du degré de formalisation du processus d'achat. En outre, les procédures de décision et d'organisation peuvent également varier selon les entreprises, leur taille, le secteur, etc.

On conçoit que *les rôles des membres du centre d'achat* sont différents à chaque phase du processus de décision. Une analyse du processus d'achat consiste à rechercher des réponses aux questions suivantes :

– qui décide dans le processus d'achat du produit industriel considéré ?
– quels sont les prescripteurs intervenant dans ce processus ?
– quels sont les poids respectifs de ces différents intervenants ?
– quels sont les critères d'évaluation propres à chaque intervenant ?
– quels sont les poids respectifs de ces différents critères ?
– etc.

Ces informations sont recueillies par enquête. Cela permet de guider la réflexion à cet égard. Il s'agit là d'une analyse purement descriptive, mais qui peut être utile, notamment pour la formation des vendeurs, en les aidant à mieux comprendre les mécanismes de l'achat industriel. Comme le souligne Valla (1980, p. 27), la *formation des vendeurs* à ces schémas d'analyse leur permet notamment :

– de mieux comprendre le rôle de l'acheteur et le système de motivations et de contraintes dans lequel il exerce sa fonction ;
– de dépasser le contact avec l'acheteur en identifiant les autres cibles de communication possibles chez le client organisationnel ;
– de mieux définir à quel moment il est opportun d'agir directement et vis-à-vis des cibles adéquates pour augmenter l'efficacité des contacts ;
– d'être mieux en mesure de saisir les opportunités au moment où elles se présentent, grâce à des relations élargies avec l'ensemble des membres du centre d'achat.

Comme on le verra au chapitre 6, le mode de fonctionnement du centre d'achat est un critère de segmentation important dans les marchés industriels et également dans le secteur des biens de consommation. Voir à ce sujet l'intéressant ouvrage de Sheth *et al*. (1999).

3.3.7 Le produit B2B, un produit bien défini, d'importance stratégique

Le produit recherché est généralement *bien défini* par le client qui sait ce qu'il veut; le cahier des charges est clairement établi et la marge de manœuvre pour le fournisseur est étroite. Les produits achetés entrent dans le système productif du client organisationnel et ont de ce fait une *importance stratégique* pour lui. Les produits industriels ont souvent un grand nombre d'utilisations possibles, au contraire des biens de consommation qui sont presque toujours à utilisation spécifique.

www.frenchpdf.com

L'essentiel

La satisfaction des besoins du client est au cœur de l'économie de marché et cependant il est fréquent d'entendre dire que le marketing crée les besoins. Le besoin est un concept controversé parce qu'il implique un jugement de valeur fondé sur la morale ou sur une idéologie. Sous réserve du respect de règles éthiques ou sociales que la société s'impose, le marketing est pluraliste et respectueux de la diversité des goûts et préférences. La distinction entre besoins génériques et besoins dérivés met en évidence que la saturation ne porte pas sur les besoins génériques mais seulement sur les besoins dérivés, représentés par la réponse technologique dominante du moment. De manière similaire, la distinction entre besoins absolus et relatifs conduit à une conclusion d'impossibilité de la saturation. Les cadres conceptuels proposés par la hiérarchie des besoins de Maslow et par la théorie des valeurs de Sheth, Newman et Gross sont particulièrement utiles pour analyser et comprendre les comportements d'achats des clients et permettent de décrire un produit (un bien ou un service) comme un « panier d'attributs » ou de valeurs recherchées par le client. Le processus d'achat des clients potentiels s'inscrit dans le cadre d'une conduite résolutoire rationnelle dont la complexité variera selon le risque perçu et le degré d'implication du client. Si les principes qui sont à la base de la démarche du marketing stratégique dans les marchés de consommation sont les mêmes dans le domaine du marketing business-to-business, sept différences importantes existent. *(a)* Tout d'abord, la demande industrielle s'inscrit dans une filière et est, de ce fait, dépendante de la demande aval. L'entreprise est donc confrontée à des clients multiples, les clients directs et les clients des clients directs. *(b)* La demande est très fluctuante pour les produits d'investissement. *(c)* Elle est parfois très inélastique au prix. *(d)* Ensuite, le client organisationnel a une structure collégiale, le centre d'achat, et est représenté par un groupe d'individus ayant des motivations différentes. La connaissance des motivations et du rôle joué par chaque membre du centre de décision est importante pour l'élaboration de la stratégie marketing. *(e)* Le client a des besoins multiples. *(f)* Il mène une conduite résolutive extensive. *(g)* Le produit demandé est mieux défini.

Questions et problèmes

1. *En vous référant, soit à la typologie de Maslow, soit à celle de Sheth, Newman et Gross, comment pouvez-vous expliquer le succès de produits ou services tels que Coca-Cola, le Club Med, les montres Swatch ? Choisissez un produit pour illustrer votre réponse.*

2. *Décrivez, en les contrastant, la structure des besoins d'un individu consommateur et celle d'un client organisationnel. Quels sont les points communs et les principales différences ?*

3. *Peut-on envisager une situation de saturation complète de la consommation ?*

4. *Le marketing décrit le comportement d'achat des clients potentiels comme étant un processus de résolution rationnelle d'un problème. Développez cette proposition en décrivant le processus de choix des clients dans des situations de complexité et de risque variées.*

5. *Comment le concept de conduite résolutoire rationnelle, vue par le marketing, nous permet-il de comprendre que les individus n'achètent pas d'office les produits qui offrent le meilleur rapport qualité-prix ?*

www.frenchpdf.com

6. *Pourquoi la concurrence porte-t-elle de nos jours de plus en plus sur les fonctionnalités nécessaires et ajoutées que sur les fonctionnalités de base ? Dans quelles circonstances cette évolution ne se manifesterait-elle pas ou moins ?*

7. *Référez-vous à l'achat d'un bien durable (TV, appareil photo, micro-ordinateur…) auquel vous auriez procédé dans un passé récent et tentez de reconstituer le processus de décision que vous avez suivi, d'identifier les sources d'informations consultées et le type de conduite résolutoire que vous avez adopté.*

8. *Considérez les produits et services suivants : un voyage aérien, un lave-vaisselle, une chaîne hi-fi, un camion de 16 tonnes. Pour chacun de ces produits, identifiez la fonctionnalité de base et les fonctionnalités périphériques nécessaires et ajoutées.*

9. *Décrivez les magasins Ikea successivement en termes de panier de caractéristiques techniques, d'attributs puis de valeurs.*

10. *Observez les slogans des publicités pour eaux minérales. À quel type de langage correspondent successivement des messages comme : « Le magnésium a sa source » (Hépar), « reVitellisez-vous » (Vittel), « Soif d'une vie saine » (Kirène) « …préserve le bon fonctionnement des organes digestifs » (Évian), « Vous aussi vous pouvez être riche et belle en calcium et en magnésium » (Contrex), « Libre à vous de payer cent fois plus cher » (eau du robinet Sedif) ?*

11. *Illustrez les spécificités des services par rapport aux biens dans le cas d'une agence immobilière de vacances qui aurait à la fois des biens en vente (bien) et en location (service). En quoi son approche commerciale doit-elle changer selon le type de cas (acheteur/loueur) ?*

12. *Les acheteurs B2B seront généralement plus sensibles à un message argumenté de caractéristiques techniques plus convaincantes, alors que les acheteurs B2C préféreront un langage de valeurs plus compréhensibles. Proposez deux communications différentes selon la cible, pour un même produit, par exemple : le GPS, les raquettes de tennis, le leasing de voitures.*

13. *Rappelez-vous une lettre de réclamation commerciale que vous auriez reçue ou envoyée. La plupart des critiques portaient-elles sur les fonctionnalités de base ou périphériques ? Qu'en tirez-vous comme conclusion ?*

14. *Au début des années soixante, la firme Renault lança son modèle « Dauphine » aux États-Unis. Le succès dépassa les espérances : les commandes affluèrent par centaines chaque jour alors que le constructeur n'avait prévu, au mieux, que quelques dizaines par jour. Il en résulta que la production et la logistique suivirent difficilement et que les clients américains durent attendre longtemps la livraison, ce à quoi ils n'étaient pas habitués. De plus, Renault négligea d'approvisionner les concessionnaires en pièces détachées. Il en résulta qu'en cas de panne, il fallait encore faire attendre longuement le client. Les ventes s'effondrèrent et Renault y gagna une réputation détestable. Dans quel type de fonctionnalité Dauphine a-t-il montré ses faiblesses ?*

15. *Décrivez la structure des besoins de chaque membre du centre décisionnel d'achat dans une entreprise de produits de haute technologie. Puis d'un hôpital.*

16. *Quelles sont les spécificités de la demande industrielle (B2B) par rapport à la demande de grande consommation (B2C) ? Illustrez ces différences en prenant le point de vue d'une entreprise qui vend un produit pouvant s'adresser à la fois aux deux types de demandes. Montrez le changement d'approche du client qu'elle doit opérer en passant d'une clientèle à l'autre. Utilisez l'un des exemples suivants : du ciment (pour entrepreneur ou pour bricoleur), des automobiles (flotte de véhicule ou voiture particulière), des bâtiments (bureau ou maison familiale), de la farine (pour boulanger ou pour particulier).*

www.frenchpdf.com

Références bibliographiques

ABBOTT Lawrence (1955), *Quality and Competition*, New York, John Wiley & Sons.

BAUER R.A. (1960), « Consumer Behavior as Risk Taking », *in* HANCOCK A.S. (Ed.), *Proceedings*, Fall Conference of the American Marketing Association, June, pp. 389-398.

BERRY Leonard L. (1980), « Services Marketing is Different », *Business Magazine*, May-June.

BERRY Leonard L. (1999), *Discovering the Soul of Services*, New York, The Free Press.

BISHOP William S., GRAHAM John L., JONES Michael H. (1984), « Volatility of Derived Demand in Industrial Markets and its Management Implications », *Journal of Marketing*, Vol. 48, N° 4, pp. 95-103.

COTTA Alain (1980), *La société ludique : la vie envahie par le jeu*, Paris, Grasset.

CRISTOL Steven, SEALEY Peter (2007), *Simplicity Marketing : End Brand Complexity, Clutter and Confusion*, The Free Press.

DARPY Denis, VOLLE Pierre (2007), *Comportements du consommateur*, 2e éd., Paris, Dunod.

DAVIS Harry L., RIGAUX Benny P. (1974), « Perceptions of Marital Roles in Decision Processes », *Journal of Consumer Research*, Vol. 1, N° 1, pp. 51-62.

DERBAIX Christian (1997), *Analyse du comportement du consommateur,* Notes de cours, FUCAM.

EIGLIER Pierre, LANGEARD Eric (1987), *Servuction*, Paris, Édiscience International.

GUTMAN Jonathan (1982), « A Mean-End Chain Model on Consumer Categorization Processes », *Journal of Marketing*, Vol. 46, Spring, pp. 60-72.

HASSON Larry (1995), « Monitoring Social Change », *Journal of the Market Research Society*, Vol. 37, pp. 69-80.

HERBST P.G. (1952), « The Measurement of Family Relationships », *Human and Relations*, Vol. 5, Iss. 1, pp. 3-35.

HOWARD John A., SHETH Jagdish N. (1969), *The Theory of Buyer Behavior*, New York, John Wiley & Sons.

JACOBY Jacob, KAPLAN Leon B. (1972), « The Components of Perceived Risk », *in* VENKATESAN (Ed.) *Proceedings,* 3rd Annual Conference, Association for Consumer Research.

KASPER Hans, VAN HELSDINGEN Piet, DE VRIES Wouter Jr (1999), *Services Marketing Management, an International Perspective,* New York, John Wiley & Sons.

KEYNES John M. (1936), « Essays in Persuasion - Economic Possibilities for our Grandchildren », *The Collected Writings of J. M. Keynes*, Vol. 9, London, The MacMillan Press Ltd.

KOTLER Philip, KELLER Kevin Lane, DUBOIS Bernard, MANCEAU Delphine (2006), *Marketing Management*, 12e éd., Paris, Pearson.

KOTLER Philip (1997), *Marketing Management,* 9th Ed., New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

KORDUPLESKI Raymond E., RUST Roland T., ZAHORIK Anthony J. (1993), « Why Improving Quality doesn't Improve Quality », *California Management Review*, Vol. 35, Iss. 3, Spring, pp. 82-96.

KURTZ David L., CLOW Kenneth .E. (1998), *Services Marketing*, New York, John Wiley.

LAMBIN Jean-Jacques (1987), Le contrôle de la qualité dans le domaine des services, *Gestion 2000*, Vol. 1, pp. 63-75.

LEVITT Theodor (1985), *L'imagination au service du marketing*, Paris, Économica.

LOVELOCK Christopher, WIRTZ Jochen, LAPERT Denis (2004), *Marketing des services*, 5e éd., Paris, Pearson.

MALAVAL Philippe (1996), *Marketing Business to Business*, Paris, PubliUnion.

www.frenchpdf.com

MALAVAL Philippe (2003), *Strategy and Management of Industrial Brands : Business to Business – Products & Services*, Kluwer.

MASLOW Abraham H. (1943), « A Theory of Human Motivation », *The Psychological Review*, Vol. 50, pp. 370-396.

MURRAY Henry A. (1938), *Explorations in Personality*, New York, Oxford University Press.

REYNOLDS Thomas J., GUTMAN Jonathan (1988), « Laddering Theory, Method, Analysis and Interpretation », *Journal of Advertising Research*, Vol. 28, Iss. 1, February-March, pp. 11-31.

ROKEACH Milton O. (1973), *The Nature of Human Values*, New York, The Free Press.

ROSA Jean-Jacques (1977), « Vrais et faux besoins », *in* ROSA Jean-Jacques, AFTALION Florin (eds.), *L'économique retrouvé*, Paris, Économica.

SCHMENNER Roger W. (1986), « How Can Service Business Survive and Prosper ? », *Sloan Management Review*, Vol. 7, Iss. 3, Spring, pp. 12-32.

SHETH Jagdish N., NEWMAN Bruce I., GROSS Barbara L. (1991), *Consumption Values and Market Choices : Theory and Applications*, Cincinnati, South Western Publishing Company.

SHETH Jagdish N., MITTAL Banwari, NEWMAN Bruce I. (1999), *Customer Behavior : Consumer Behavior and Beyond*, Fortworth, The Dryden Press.

SHOSTACK C. Lynn (1977), « Breaking Free from Product-marketing », *Journal of Marketing*, Vol. 41, Iss. 2, pp. 73-80.

VALLA Jean-Paul (1980), « Le comportement des groupes d'achat », *in L'action marketing des entreprises industrielles*, Paris, coll. « Adetem », pp. 22-38.

WEBSTER Frederick E., WIND Yoram (1972), *Organizational Buying Behavior (Foundations of Marketing)*, Englewood Cliffs, New-Jersey, Prentice Hall.

WILKIE William L. (1994), *Consumer Behavior*, 3rd Ed., New York, John Wiley & Sons.

ZEITHAML Valarie A., PARASURAMAN A., BERRY Leonard L. (1990), *Delivering Quality Service*, New York, The Free Press.

ZEITHAML Valarie, BITNER Mary Jo, GREMLER Dwayne D. (2005), *Services Marketing*, Irwin/McGrawHill.

www.frenchpdf.com

www.frenchpdf.com

4 L'ANALYSE DU PROCESSUS DE RÉPONSE DU CLIENT

L'objectif de ce chapitre est d'analyser le processus de choix des clients potentiels et d'examiner la manière dont ils réagissent aux incitants marketing mis en œuvre par le producteur dans le cadre de sa politique de produit, de distribution, de prix et de communication. Il s'agit ici précisément et principalement du client acheteur, c'est-à-dire la personne qui a le rôle précis de sélectionner la marque choisie parmi celles proposées. Les informations que l'acheteur recueille ou reçoit au cours de son processus d'achat l'aident à identifier et à préciser les caractéristiques des produits pertinentes pour lui, et à évaluer les différents produits (ou marques) faisant partie de son ensemble évoqué. Cette phase d'évaluation conduit le client acheteur à ordonner ses préférences et à développer une intention d'achat qui se concrétisera en acte d'achat, si des facteurs de situation ne viennent pas perturber cette séquence. Après avoir expérimenté les produits achetés, le client utilisateur éprouve des sentiments de satisfaction ou d'insatisfaction qui vont déterminer son comportement après achat. C'est l'ensemble de ce processus de formation des préférences qui est analysé par l'entreprise et qui lui permet d'adapter son offre afin de mieux rencontrer les besoins du marché et de réaliser ainsi ses propres objectifs de croissance et de rentabilité.

Objectifs

Dans ce chapitre, nous étudierons les questions suivantes :

– De quelle manière les clients réagissent-ils aux incitants marketing ?
– Quelles sont les différences entre la réponse cognitive, affective et comportementale ?
– Et quelles en sont les différentes mesures ?
– Quels sont les différents cheminements de réponse suivis par les clients ?
– Comment tirer un maximum d'informations des données d'importance et de performance ?
– Comment analyser le comportement après achat et les mesures de satisfaction et de fidélité ?

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

www.frenchpdf.com

1 LES NIVEAUX DE RÉPONSE DU MARCHÉ

On peut identifier différents niveaux de réponse du client potentiel à l'information perçue et aux incitants utilisés par le producteur. Par *réponse*, on entend ici *toute activité mentale ou physique du client potentiel suscitée par un incitant.* Une réponse n'est donc pas nécessairement observable de l'extérieur, puisqu'elle peut être uniquement mentale.

La théorie économique ne s'intéresse qu'à la réponse comportementale proprement dite, c'est-à-dire à l'acte d'achat et non pas au processus comportemental d'ensemble qui conduit à l'acte d'achat. Pour l'économiste, les préférences étant révélées par le comportement, la réponse du consommateur s'identifie à la demande exprimée sur le marché et se mesure en termes de quantités vendues. En réalité, la demande ainsi définie est une observation a posteriori souvent peu intelligible pour l'analyste de marché. Celui-ci souhaite en effet pouvoir *retracer et comprendre le cheminement suivi par le client*, de manière à intervenir en meilleure connaissance de cause sur ce cheminement et à pouvoir mesurer l'efficacité de ses interventions. Pour le marketing, le comportement de réponse est donc une notion beaucoup plus large que pour l'économiste.

1.1 Le modèle hiérarchique de réponse

Les différents niveaux de réponse du client potentiel peuvent être regroupés en trois catégories : la réponse cognitive qui met en cause les informations détenues et la connaissance, la réponse affective qui concerne l'attitude et le système d'évaluation et la réponse comportementale qui décrit l'action, c'est-à-dire non seulement l'acte d'achat, mais également le comportement après achat. Les principales mesures de chaque niveau de réponse sont résumées au tableau 4.1.

Tableau 4.1 – *Les différentes mesures de réponse du client*

Composante	Mesures
Réponse cognitive	Saillance ; notoriété (spontanée, assistée, qualifiée) ; reconnaissance ; attribution ; mémorisation ; familiarité ; similarité perçue.
Réponse affective	Ensemble de considérations ; importance des attributs ; préférence (globale et explicitée) ; intention d'achat.
Réponse comportementale et post-comportementale	Demande d'information ; essai ; achat ; part de marché ; fidélité ; exclusivité ; satisfaction/insatisfaction.

On considère habituellement que ces trois niveaux de réponse sont hiérarchisés et que l'individu, comme l'organisation, franchit successivement et dans cet ordre ces trois stades : cognitif *(learn)* – affectif (*feel*) – comportemental (*do*). On parle alors de *processus d'apprentissage*, lequel s'observerait principalement lorsque le client potentiel est fortement impliqué par sa décision d'achat, par exemple, en cas de forte sensibilité à la marque (Kapferer et Laurent, 1983) et de risque perçu élevé (Bauer, 1960).

Ce modèle de réponse, initialement développé en vue de mesurer l'efficacité publicitaire (Lavidge et Steiner, 1961) et étendu ensuite au processus d'adoption de produits nouveaux (Rogers, 1962), n'est pas toujours d'application et Palda (1966) a montré que des étapes étaient sautées dans certains

www.frenchpdf.com

cas. Le processus d'apprentissage implique, en effet, un processus d'achat réfléchi qui n'est pas toujours observé, et d'autres cheminements existent qui s'observeront, par exemple, là où l'*implication est minimale* (Krugman, 1965), ou encore là où il y a *dissonance cognitive* (Festinger, 1957).

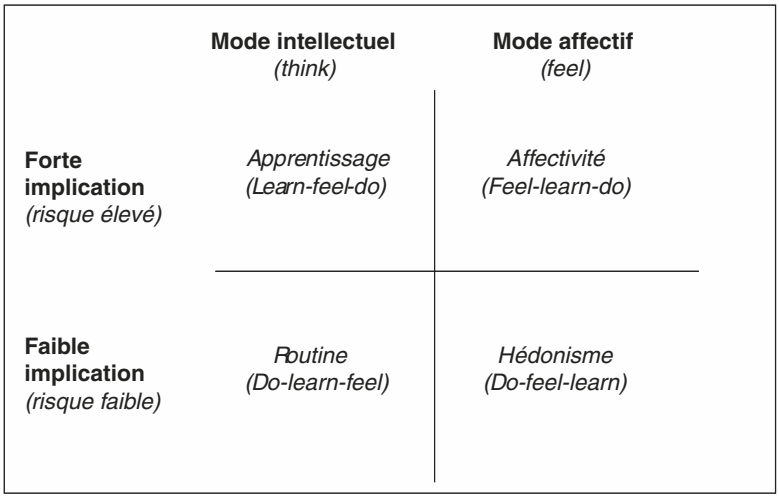
1.2 Le modèle d'implication de Foote, Cone et Belding (FCB)

Les différents cheminements du processus de réponse peuvent être resitués dans un cadre plus général (Vaughn 1986, Ratchford 1987) qui fait intervenir non seulement le degré d'implication, mais également le mode d'appréhension du réel. La théorie de la spécialisation du cerveau postule qu'une séparation anatomique entre les zones du cerveau correspond à une perception spécifique de la réalité :

– la partie gauche, le *mode intellectuel* d'appréhension du réel, s'appuie essentiellement sur la raison, la logique, le raisonnement, les informations factuelles, le langage et l'analyse. C'est le mode cognitif ;
– la partie droite, le *mode affectif*, au contraire, s'appuie sur les émotions, l'intuition, l'affectivité, les sens, le non verbal. C'est le mode sensoriel.

Ces deux approches du réel ne sont jamais tout à fait distinctes mais sont souvent complémentaires. Certains types de produits sont toutefois davantage soumis à un mode d'appréhension qu'à l'autre.

Le croisement du degré d'implication et du mode d'appréhension du réel conduit à la matrice de la figure 4.1, dans lequel on peut identifier quatre cheminements différents du processus de réponse.



Source : adapté de Foot, Cone et Belding, 1987.

Figure 4.1 – *Le modèle d'implication de FCB*

Si l'hypothèse du processus d'apprentissage n'est pas d'application générale, le modèle reste précieux cependant pour structurer l'information recueillie sur les comportements de réponse, pour identifier le positionnement d'une marque ou d'une entreprise dans l'ensemble évoqué d'un groupe de clients et pour définir, par voie de conséquence, les stratégies à adopter. On examinera dans la suite de ce chapitre les différentes mesures de ces trois niveaux de réponse du marché. Pour une analyse critique de modèle FCB, voir Rossiter *et al.* (1991).

www.frenchpdf.com

2 LA MESURE DE LA RÉPONSE COGNITIVE

La réponse cognitive renvoie au domaine de la connaissance, c'est-à-dire à l'ensemble des informations et croyances détenues par un individu ou par un groupe de personnes, tel que le centre d'achat dans une organisation. Ces informations sont stockées dans la mémoire et influencent l'interprétation des incitants auxquels l'individu est exposé. La quantité et la nature de l'information détenue varient selon les styles cognitifs (Pinson *et al*., 1988) et les capacités perceptuelles. On peut définir la *perception* comme étant (d'après Berelson et Steiner, 1964, p. 88) :

> « Le processus par lequel un individu sélectionne et interprète l'information à laquelle il est exposé ».

Les individus auront donc en général des perceptions différentes d'une même situation, parce que l'attention est sélective. La perception a une fonction régulatrice, en ce sens qu'elle filtre l'information. Certains éléments d'information sont retenus parce qu'ils répondent bien aux besoins du moment ou plus simplement parce qu'ils surprennent : il y a perception sélective et rétention. D'autres sont déformés lorsqu'ils sont en contradiction avec le cadre de référence spécifique du sujet : il y a *biais perceptuel*. D'autres, enfin, sont rejetés parce qu'inquiétants ou dérangeants : il y a *défense perceptuelle*.

2.1 Les mesures de la notoriété

Le niveau le plus simple de la réponse cognitive est celui de la prise de conscience de l'existence d'un produit ou d'une marque. Le client potentiel est-il tout simplement conscient que telle marque appartient à telle catégorie de produits ? On définira la notoriété de la manière suivante :

> « La capacité d'un client potentiel d'identifier une marque d'une manière suffisamment détaillée pour la proposer, la choisir ou l'utiliser. »

La notoriété établit donc un lien entre la marque et la catégorie de produits à laquelle elle appartient. Cette information sur la notoriété peut être obtenue assez simplement en interrogeant les clients potentiels sur les marques qu'ils connaissent dans la catégorie de produits étudiée. On peut distinguer trois types de notoriétés :

1. *La notoriété spontanée :* à la question « Quelles marques de… (catégorie de produit) connaissez-vous ? » l'acheteur potentiel cite spontanément quelques marques. Parmi celles-ci, la première citée jouit d'une place privilégiée et enviée : le *top of mind*, ou notoriété de premier rang spontanée. Les autres jouissent d'une simple notoriété spontanée qui sera particulièrement précieuse pour favoriser la marque dans le mental du client au moment où il prépare ses achats.
2. *La notoriété assistée :* à la question « Parmi les marques suivantes…, lesquelles connaissez-vous ? (oui/non) », l'acheteur potentiel peut compléter la liste précédente par des marques dont il n'avait pas le souvenir spontanément, mais qui lui reviennent à l'esprit avec un peu d'aide. La notoriété assistée sera utile à la marque au lieu de vente, au moment où l'acheteur opère son choix. Par ailleurs, une faible notoriété spontanée pour une marque, mais accompagnée d'une forte notoriété assistée, indique qu'il y a un potentiel latent qu'une publicité pourrait ranimer assez facilement.
3. *La notoriété qualifiée* : à la question « Comment connaissez-vous les marques suivantes ? (Je ne connais pas/Je connais de nom seulement/Je connais de réputation/Je connais d'expérience) », l'acheteur indique le niveau de connaissance qu'il a des marques. Il est bon de connaître ces différents niveaux, pour départager et comparer les évaluations ultérieures de marques faites par

www.frenchpdf.com

des clients actuels qui se basent sur une expérience personnelle de celles de clients potentiels qui se basent seulement sur une réputation. Cette comparaison peut induire des manœuvres correctrices d'images différentes, selon le cas.

Un taux élevé de notoriété, il est bon de le rappeler, constitue pour l'entreprise un avoir important qui demande souvent des années à se constituer et qui exige de toute manière des investissements publicitaires importants et réguliers. Ces mesures de notoriété, en dépit de leur simplicité, sont des mesures très pertinentes du « capital » que possède une marque.

Ajoutons que les mesures de la connaissance peuvent porter non seulement sur l'identification de la marque, mais également sur l'identification de certaines caractéristiques propres à celle-ci, par exemple les lieux de vente habituels, le thème publicitaire adopté, les niveaux de prix pratiqués.

3 LA MESURE DE LA RÉPONSE AFFECTIVE

La réponse affective est essentiellement évaluative. Elle renvoie au domaine, non plus de la seule connaissance, mais des sentiments, des préférences, des intentions, des jugements favorables ou défavorables vis-à-vis d'une marque ou d'une organisation. Il existe plusieurs mesures opérationnelles de la réponse affective couramment utilisées par l'analyste de marché.

3.1 L'ensemble disponible et l'ensemble évoqué

L'ensemble disponible est l'ensemble de marques connues et inconnues qui existent dans la catégorie de produits. L'ensemble évoqué est le sous-ensemble de marques connues ou essayées et qui entrent en considération lors de l'achat ; c'est le sous-ensemble de marques qui ont une probabilité non nulle d'être sélectionnées par l'acheteur potentiel. Cet ensemble varie dans le temps et en fonction de la situation de consommation.

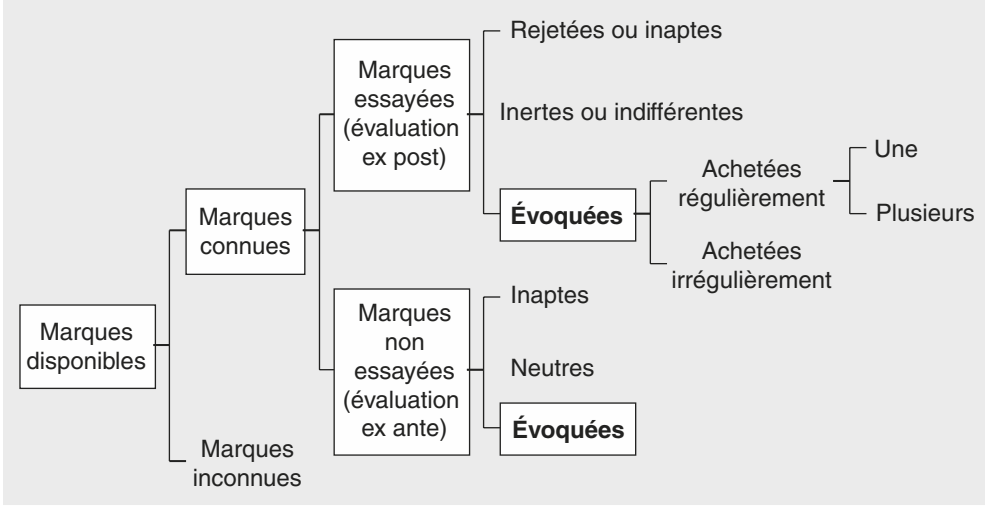


Figure 4.2 – *La notion d'ensemble évoqué*

www.frenchpdf.com

L'ensemble évoqué est une notion plus restrictive que l'ensemble des marques connues. La distinction est importante. Comme l'indique la figure 4.2, un acheteur peut très bien connaître une marque, et même l'avoir essayée, sans avoir du tout l'intention de l'acheter ou de la racheter. Pour connaître l'ensemble évoqué, il faut donc identifier les marques qu'il serait prêt à envisager d'acquérir lors d'un prochain achat.

Dans le secteur des biens de consommation, on considère que le nombre moyen de marques connues peut varier entre dix et vingt selon la classe de produits, alors que l'ensemble évoqué ne comprend en général que trois ou cinq marques au plus (Jarvis et Wilcox, 1977). Pour un producteur, il est évidemment important de connaître les marques qui figurent dans l'ensemble évoqué, puisqu'il s'agit là de ses concurrents directs.

3.2 La définition de l'attitude

Une notion tout à fait centrale dans la réponse affective est le concept d'attitude. Une définition classique de l'attitude est celle proposée par Allport (1935) :

> « L'état mental d'un individu, constitué par l'expérience et les informations acquises, lui permettant de structurer ses perceptions de l'environnement et ses préférences, et d'orienter la manière d'y répondre. »

On retrouve dans cette définition les trois composantes de la réponse du marché, décrites dans la première section de ce chapitre.

- l'attitude s'appuie sur un *ensemble d'informations* portant sur l'objet évalué et progressivement accumulées par l'individu (composante cognitive) ;
- l'attitude est orientée, en ce sens qu'elle exprime une *évaluation* positive ou négative vis-à-vis de l'objet (composante affective) ;
- l'attitude est dynamique et est une *prédisposition à l'action* ; comme telle, elle est prédictive du comportement (composante comportementale).

Ajoutons encore que les psychosociologues (Fishbein, 1967) considèrent que l'attitude est *persistante*, tout en étant susceptible de se modifier ; qu'elle est *structurée*, en ce sens qu'elle a une cohérence et qu'elle s'appuie sur des dimensions évaluatives ; que son *intensité* peut varier largement ou garder un état de neutralité.

Les travaux expérimentaux réalisés dans ce domaine ont montré que les mesures d'attitude, tout en n'étant pas infaillibles, prédisent raisonnablement bien les comportements réels. D'une manière plus précise, les faits suivants sont généralement acceptés :

- lorsque les attitudes des clients deviennent plus favorables à une marque, l'usage de celle-ci tend à se développer ; inversement, une attitude défavorable est annonciatrice de son déclin ;
- les attitudes des clients permettent d'expliquer les parts de marché détenues par des marques (Assael et Day, 1968 ; Axelrod 1968) ;
- plus le nombre de produits et de marques concurrents augmente, plus l'entreprise doit intervenir pour entretenir et renforcer les attitudes favorables.

Susceptibles d'être prises avant le comportement d'achat, les mesures d'attitude sont d'un grand intérêt pour l'analyste du marché, à la fois du point de vue du diagnostic, du contrôle et de la prévision :

- *diagnostic* : la connaissance des attitudes aide à identifier les opportunités et/ou les problèmes auxquels une marque est confrontée ;
- *contrôle* : une mesure des attitudes saisie « avant » et « après » permet d'évaluer l'efficacité des stratégies visant à modifier l'attitude vis-à-vis de la marque ;

www.frenchpdf.com

– *prévision* : la connaissance de l'attitude permet de prévoir l'accueil du marché à un produit nouveau ou modifié, sans devoir s'appuyer sur des observations a posteriori.

Étant donné l'importance de cette notion, il n'est pas étonnant de constater que le problème de la mesure de l'attitude ait fait l'objet de travaux importants, non seulement en psychosociologie (Rosenberg, 1956 ; Fishbein, 1967), mais également dans le domaine de la recherche marketing (Wilkie et Pessemier, 1973).

3.3 Le modèle du produit panier d'attributs

Le modèle du produit multi-attributs, présenté au chapitre 3 et repris au tableau 4.2, est la base conceptuelle qui, ici également, est utilisée pour mesurer l'attitude.

Tableau 4.2 – *Le produit, vu comme un panier d'attributs (voir le tableau 3.1)*

Étapes	Informations utilisées				Point de vue
1. Attribut	A_1	A_2	…	A_I	Fonctionnement du produit
2. Évaluation de l'importance	w_{1j}	w_{2j}	…	w_{IJ}	Priorités des clients
3. Évaluation de la performance (perception)	x_{1jk}	x_{2jk}	…	x_{IJK}	Perceptions des clients
4*a*. Évaluation partielle de l'attribut (Utilités partielles)	u_{1jk}	u_{2jk}	…	u_{IJK}	Importance et performance combinées
4*b*. Évaluation globale du produit (Utilité totale)	U_{jk}				Modèle d'intégration

Légende :
A_i = Attribut i composant le produit (i = 1, … I).
w_{ij} = Importance accordée à l'attribut i par l'individu j (j = 1, … J).
x_{ijk} = Performance perçue de l'attribut i, par l'individu j, pour la marque k (k = 1, … K).
u_{ijk} = Utilité partielle de l'attribut i, par l'individu j, pour la marque k.
U_{jk} = Utilité totale de l'individu j pour la marque k.
(Par exemple $U_{jk} = \sum_{(i = 1, \ldots I)} w_{ij}\, x_{ijk} = \sum_{(i = 1, \ldots I)} u_{ijk}$)

Deux voies d'approche peuvent être empruntées dans la mesure de l'attitude : l'approche de composition ou de décomposition.

1. *L'approche de décomposition* est celle de l'analyse conjointe décrite dans l'annexe Web 5.6. Elle part d'un classement de préférence (les utilités totales U_{jk}) de différents produits ou marques dont on connaît le panier de caractéristiques ou d'attributs. De ce classement, on extrait les *utilités partielles sous-jacentes* de chaque attribut (u_{ijk}) permettant de reconstituer le mieux possible l'ordre de préférence du répondant. L'utilité totale d'un panier d'attributs spécifique pour un client déterminé est alors égale à la somme des utilités partielles de chaque attribut au niveau retenu ($U_{jk} = \sum_{(i = 1, \ldots I)} u_{ijk}$).

2. *L'approche de composition,* tout au contraire, part de l'évaluation des marques sur différents attributs (par exemple, les importances w_{ij} et les performances x_{ijk}) pour construire un score d'utilité globale révélateur des préférences de l'individu.

Rappelons brièvement les idées de base du modèle du produit vu comme un panier d'attributs présenté au chapitre précédent :

– les individus perçoivent les produits comme étant des paniers ou assortiments d'attributs, tangibles ou intangibles (A_i pour i = 1, … I attributs) ;

www.frenchpdf.com

– chaque individu ne donne pas nécessairement le même poids aux attributs déterminants du choix (w_{ij} pour $j = 1, \ldots$ J individus). Ces différences pourront servir de base à une segmentation des clients ;
– les individus détiennent un ensemble de croyances ou de perceptions sur le degré de présence des attributs dans chaque marque évaluée (x_{ijk} pour $k = 1, \ldots$ K marques) ;
– les individus ont une fonction d'utilité correspondant à chaque attribut qui associe le degré de satisfaction ou d'utilité attendu au degré de présence de l'attribut dans l'objet ;
– l'attitude des individus est structurée, c'est-à-dire qu'elle s'appuie sur un processus de traitement de l'information détenue.

Le modèle d'attitude le plus utilisé est le modèle développé par Fishbein (1967) et par Bass et Talarzyk (1969). Pour Fishbein, l'attitude vis-à-vis d'un objet est fonction de la présence perçue par l'individu des attributs de cet objet et de l'importance attachée aux objectifs représentés par les attributs que possède l'objet. Algébriquement, le modèle étendu de Fishbein peut s'écrire comme suit :

$$F_{jk} = \sum_{i=1}^{I} w_{ij} x_{ijk}$$

Où :

F_{jk} = attitude de l'individu j envers la marque k, selon le modèle de Fishbein.

w_{ij} = importance relative de l'attribut i pour l'individu j (pondération).

x_{ijk} = degré de présence perçu de l'attribut i aux yeux de l'individu j dans la marque k (score).

I = nombre d'attributs déterminants ($i = 1$ à I).

Il s'agit donc là d'une simple moyenne pondérée des scores d'évaluation. L'estimation de ce modèle exige de connaître le score d'évaluation du degré de présence de chaque attribut pour chaque marque. Cette évaluation doit se faire sur une échelle d'intervalle. L'importance relative des attributs, par contre, doit se mesurer sur une échelle de proportions. Pour ce faire, on demande à l'individu interrogé de répartir 100 points entre les attributs déterminants au prorata de l'importance qu'il leur accorde. Si la tâche est trop exigeante compte tenu des capacités cognitives des répondants ou du nombre d'attributs à évaluer, on fera noter l'importance sur une échelle en 10 points.

3.3.1 La déterminance d'un attribut

Pour mesurer empiriquement le modèle d'attitude, il faut donc dans une première étape, identifier les attributs du produit considérés comme pertinents par le groupe d'individus faisant partie de la cible et utilisés comme critères de choix. Toutefois, il est clair que les acheteurs potentiels n'attribuent pas nécessairement la même importance à chaque attribut. Une distinction doit être établie entre *saillance, importance, déterminance et redondance* des critères de choix (Myers et Alpert, 1976) :

– la *saillance* correspond au fait que l'attribut est présent dans l'esprit du répondant à un moment donné ;
– l'*importance* d'un attribut reflète le système de valeurs d'un individu ;
– la *déterminance* d'un attribut fait référence à des attributs importants, sur lesquels on peut différencier les objets évalués.

Si un attribut important est également représenté dans toutes les marques concurrentes, il est clair que cet attribut ne permet pas de discriminer entre les marques et n'est dès lors pas déterminant dans le choix.

> Ainsi, s'il est essentiel aux yeux d'un acheteur qu'une voiture soit équipée de ceintures de sécurité, il peut toutefois négliger cet attribut dans les comparaisons, car toutes les marques en sont équipées. Sa détermi-

www.frenchpdf.com

nance est nulle. Par contre, un GPS moins important au départ, peut devenir déterminant dans le choix car certains modèles de voiture n'en ont pas et ceux qui en offrent présentent des niveaux de performance différents. La déterminance d'un attribut est plus grande que son importance, si les offres sur le marché sont très variées. Elle est plus faible si les offres sur le marché sont très semblables.

Mesurer la déterminance implique donc, non seulement une mesure de l'importance, mais également un score de différenciation, c'est-à-dire une mesure de la différence perçue entre les marques, et ce, sur chacun des attributs considérés. La déterminance se calcule comme le produit des scores d'importance et du score de différenciation. La mesure de différenciation peut s'obtenir par l'intermédiaire d'une question portant directement sur la différence perçue entre les marques pour chaque attribut, par exemple, en utilisant une échelle allant de 1 (aucune différence) à 5 (grande différence). Plus simplement, on peut utiliser une mesure de la dispersion (par exemple l'écart type) des scores d'évaluation comme scores de différenciation. Cette méthode évite d'alourdir la tâche du répondant.

Ainsi, l'on peut corriger le modèle de Fishbein, de manière à tenir compte de la déterminance d'un attribut :

$$F'_{jk} = \sum_{i=1}^{I} w'_{ij} x_{ijk}$$

avec $w'_{ij} = w_{ij}\,\sigma_{ij}$
= déterminance relative de l'attribut i pour l'individu j ;
= (nouvelle pondération que l'on peut normer de façon que $\sum_i w'_{ij} = 100\ \%$)
où $\sigma_{ij} = \sqrt{(\sum_k (x_{ijk} - \mu_{ij})^2 / K)}$;
= écart type des performances de l'attribut i pour l'individu j des K marques prises en compte.

Tableau 4.3 – *Exemple de modèle d'attitude multi-attributs mesuré dans une approche de composition*

	Performance des attributs pour l'individu j					**Scores**	
	Autonomie	**Esthétique**	**Poids**	**Compacité**	**Mémoire**	**Imp.**	**Dét.**
	A_1	**A_2**	**A_3**	**A_4**	**A_5**	**F_{jk}**	**F'_{jk}**
Marque A	*8*	*8*	*7*	*8*	*9*	7,90	**8,13**
Marque B	*9*	*2*	*8*	*9*	*8*	7,90	7,35
Marque C	*7*	*9*	*8*	*8*	*4*	7,20	6,79
Marque D	*9*	*5*	*9*	*7*	*8*	**8,05**	7,84
Marque E	*5*	*6*	*7*	*8*	*3*	5,90	5,20
Importance (w_{ij})	*0,30*	*0,10*	*0,25*	*0,20*	*0,15*	Σ = 1,00	
Différenciation (σ_{ij})	1,50	2,45	0,75	0,63	2,42		
($w_{ij}\,\sigma_{ij}$)	0,30 x 1,5 = 0,45	0,10 x 2,45 = 0,245	0,25 x 0,75 = 0,1875	0,20 x 0,63 = 0,126	0,15 x 2,42 =0,363	Σ=1,3715	
Déterminance (w'_{ij})	0,45/1,3715 = 0,33	0,245/1,315 = 0,18	0,1875/1,315 = 0,14	0,126/1,315 = 0,09	0,363/1,315 = 0,26	Σ=1,00	

En italiques : données recueillies par enquête.
La différenciation d'un attribut est mesurée par l'écart type de la distribution des scores d'évaluation sur cet attribut. La déterminance normée d'un attribut s'obtient en multipliant le score d'importance par la différenciation et en normant ces produits de manière à avoir un total égal à l'unité.

www.frenchpdf.com

Un exemple numérique est présenté au tableau 4.3, où cinq marques d'ordinateurs portables (K = 5) sont évaluées sur les cinq attributs suivants (I = 5) : autonomie (nombre d'heures avant recharge), esthétique (jugement personnel), poids (en kilos), compacité (taille), mémoire (en G*b*).

Si le client potentiel évalue les marques selon un modèle linéaire additif, l'ordinateur sélectionné ne sera pas nécessairement le plus autonome, ni celui qui a la meilleure esthétique, le plus léger ou la plus grande capacité de mémoire, mais l'ordinateur qui *globalement* sera le meilleur pour ce client potentiel, compte tenu de l'ensemble des attributs considérés et de leur importance relative. La prévision suggérée par le modèle est donc que l'individu *j* préférera la marque D selon le modèle classique mais la marque A selon le modèle corrigé. En effet, la faiblesse de la marque D en esthétique (5) ne porte pas préjudice tant que le score est calculé sur base de l'importance, mais comme cet attribut présente des offres très variables (écart type de 2,45), sa déterminance est largement plus forte que son importance (0,18 au lieu de 0,10) et cette faiblesse pèse lourd. A contrario, la force de la marque A, sa mémoire, qui comptait peu avec l'importance (0,15) compte beaucoup plus avec la déterminance (0,26) et lui fait gagner la comparaison dans le score corrigé. Cette analyse détaillée permet de cibler les priorités d'amélioration de produits sur les attributs non seulement importants, mais aussi plus différenciés, c'est-à-dire les plus déterminants.

3.3.2 Les modèles d'attitude non compensatoires

À la lumière de cet exemple, on constate que le modèle de Fishbein est *compensatoire*, c'est-à-dire que les notes faibles sur un attribut sont compensées par les notes élevées sur d'autres attributs. C'est ainsi que, dans l'exemple des ordinateurs, la marque D est préférée en dépit de sa faible performance sur les attributs esthétiques et la compacité. Cette façon d'évaluer les marques n'est pas nécessairement la plus adéquate et on peut imaginer qu'un individu ait comme contrainte absolue un prix à ne pas dépasser. Dans ce type de situation, l'évaluation n'est plus compensatoire puisqu'un critère domine.

ENCADRÉ 4.1 : Les modèles non compensatoires

Modèle disjonctif. Le client potentiel décide de ne considérer que les marques les meilleures sur certains *attributs dominants*, quelle que soit la performance des autres attributs. Plusieurs marques peuvent être retenues à l'issue d'un tel choix.

Modèle conjonctif. Le client potentiel établit un *minimum acceptable* pour chaque attribut. Une marque ne sera retenue que si elle dépasse le niveau minimum spécifié ; dans le cas contraire, elle sera rejetée. Il n'y a donc pas de score global, mais simplement l'identification d'une ou plusieurs marques compatibles entre lesquelles choisir. Un score élevé sur un attribut ne compensera pas un autre score qui serait inférieur au minimum fixé. Plusieurs marques peuvent également être retenues à l'issue d'un tel choix.

Modèle lexicographique. L'individu opère de *manière séquentielle*. Il ordonne les attributs du produit du plus important au moins important. Il compare d'abord les marques sur le premier attribut et retient celle qui a l'évaluation la plus élevée. S'il y a égalité, il passe au deuxième attribut et ainsi de suite.

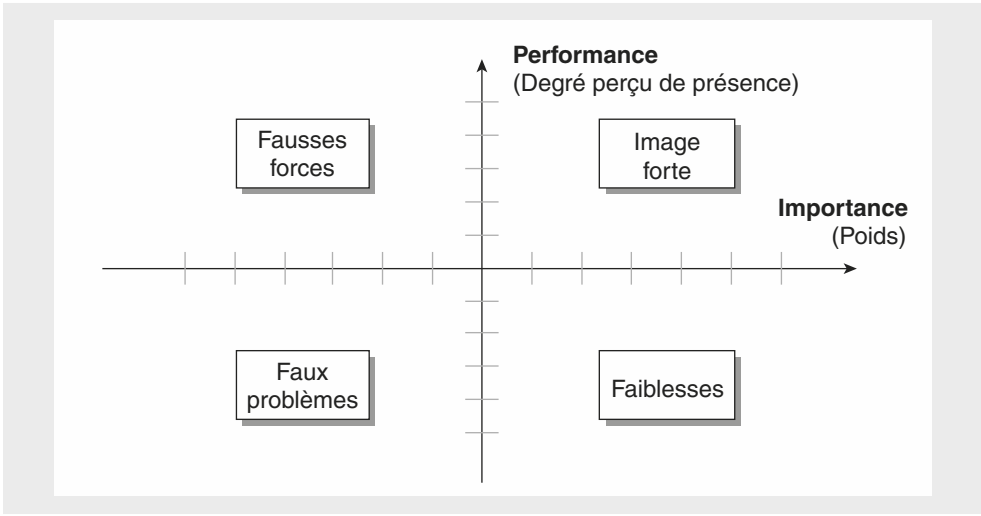
Les principaux modèles d'attitude non compensatoires sont décrits à l'encadré 4.1. En réalité, on observera souvent une procédure de choix en deux étapes. Dans une première phase, le client potentiel adopte un modèle conjonctif qui lui permet d'éliminer les produits ne correspondant pas à ses exigen-

www.frenchpdf.com

ces minimales. Dans une deuxième phase, les produits retenus feront l'objet d'une évaluation compensatoire ou d'un ordonnancement lexicographique.

3.3.3 La matrice « importance/performance »

Un attribut peut être ressenti comme très important par un client mais aussi ne pas être perçu comme très performant dans une marque. Le problème est alors, soit de renforcer la performance de l'attribut, soit de recourir à la communication pour faire valoir l'attribut présent. En confrontant l'importance des critères de choix et le niveau de performance perçu, on peut construire une matrice *importance/performance* (voir figure 4.3), dans laquelle chaque attribut est positionné selon deux axes : l'axe horizontal qui mesure l'importance de l'attribut, et l'axe vertical qui décrit la performance de la marque sur chaque attribut.



Source : Martilla et James, 1977.

Figure 4.3 – *La matrice importance/performance*

Cette matrice (Martilla et James, 1977) permet d'identifier quatre zones auxquelles correspondent, pour une marque déterminée, des problèmes et des actions correctives différentes.

1. Dans le quadrant supérieur droit, on retrouvera les attributs importants et perçus comme bien représentés dans la marque étudiée. La marque a une image forte sur ces critères qui doivent donc être mis en évidence dans la communication.
2. Le quadrant inférieur regroupe les faiblesses de la marque, c'est-à-dire les attributs importants mais qui sont perçus comme peu ou pas présents dans la marque. Pour ces attributs, l'entreprise doit agir et investir afin d'améliorer sa performance.
3. Dans le quadrant supérieur gauche figurent les fausses forces, c'est-à-dire les attributs performants, mais qui sont peu importants pour le client. Il y aurait donc ici surinvestissement, ce qui signifie

www.frenchpdf.com

que les ressources affectées pourraient être mieux utilisées et réaffectées à des attributs perçus comme plus importants.

4. Enfin, dans le quadrant inférieur gauche, on trouvera les faux problèmes, les critères mal représentés, mais qui sont peu importants pour le client.

Cette analyse peut se faire pour la marque mais également pour les marques concurrentes.

3.3.4 Les stratégies de modification de l'attitude

La connaissance de la manière dont les clients perçoivent les produits concurrents dans un segment est capitale si l'on veut déterminer le type de stratégie à adopter pour modifier un positionnement défavorable. Six stratégies différentes peuvent être envisagées (Boyd *et al.*, 1972). Les trois premières sont des stratégies d'amélioration visant à augmenter la performance ou la performance relative perçue.

1. *Amélioration directe* : modifier le produit. Si la marque n'atteint pas le niveau souhaité par le marché sur une caractéristique, le produit peut être modifié en renforçant la caractéristique en question. Par exemple, la marque peut utiliser des moteurs émettant peu CO_2.
2. *Amélioration perceptuelle* : modifier les croyances à propos de la marque. Le marché peut être mal informé et sous-estimer certaines qualités distinctives réelles détenues par la marque. Il s'agit là d'un repositionnement psychologique. Par exemple, les centrales nucléaires soulignent leur absence de nocivité… du moins sur la production de gaz à effet de serre.
3. *Amélioration relative* : modifier les croyances à propos des marques concurrentes. On utilisera cette stratégie si le marché surestime certaines caractéristiques des concurrents. Cette stratégie implique la possibilité de recourir à la publicité comparative.

Les trois suivantes sont des stratégies génériques qui cherchent à transformer l'importance – ou les attentes – face à un attribute :

4. *Stratégie générique directe* : modifier l'importance d'un attribut performant. Il s'agit de convaincre le marché d'attribuer davantage de poids à telle caractéristique pour laquelle la marque est bien placée.
5. *Stratégie générique créative* : attirer l'attention sur des attributs non pris en considération. Cette stratégie implique généralement la création d'une valeur ou d'un attribut nouveau non perçu jusqu'alors par le segment-cible. Par exemple, l'entreprise peut souligner dans sa publicité le fait qu'il est important de réduire les émissions de gaz à effet de serre (et, accessoirement, que sa marque y participe).
6. *Stratégie générique risquée* : minimiser l'importance d'un attribut peu performant. Le marché peut attacher du poids à un attribut qui n'est pas toujours nécessaire, du moins pour certaines applications pour lequel l'entreprise se trouve en situation de faiblesse et pour lequel elle ne peut pas améliorer la performance ou sa perception. L'entreprise peut alors tenter de convaincre cet attribut ne devrait plus rentrer dans le jugement d'un client. Elle peut aussi le faire en tentant de convaincre que le niveau de qualité demandé peut être réduit et que le niveau offert est adéquat. Cette stratégie est de plus en plus souvent adoptée dans le cas des réductions d'emballages, par exemple.

L'intérêt du modèle multi-attributs est donc d'obtenir une meilleure compréhension de la structure sous-jacente de l'attitude afin de pouvoir identifier les stratégies de positionnement et de communication les plus appropriées (voir chapitre 15, section 5.1.3).

www.frenchpdf.com

4 LA MESURE DE LA RÉPONSE COMPORTEMENTALE

La mesure la plus directe et la plus simple de la réponse comportementale est donnée par les statistiques de vente du produit ou de la marque, complétées par une analyse de la part de marché à l'intérieur de chaque segment couvert. D'autres types d'information sont toutefois utiles pour interpréter les données de vente et formuler un diagnostic valable de la position détenue par le produit. Il s'agit tout d'abord d'un ensemble d'informations sur les habitudes, les conditions et les circonstances de l'achat ; et ensuite des informations portant sur le comportement après achat.

4.1 L'analyse des habitudes d'achat

L'objectif est d'établir le profil du comportement d'achat des différents groupes de clients de la catégorie de produits étudiée en différenciant les rôles exercés. Les informations recherchées portent sur trois types de comportement : les comportements *d'acquisition, d'utilisation et de possession*. On a repris au tableau 4.4, les principaux éléments d'information recherchés ; ceux-ci varient évidemment selon les catégories de produits et doivent donc être adaptés à chaque situation particulière.

Tableau 4.4 – *Les dimensions d'analyse du comportement d'achat*

Questions	Comportement d'acquisition	Comportement d'utilisation	Comportement de possession
Quoi ?	Marques habituelles Dernière marque achetée	Type d'utilisation du produit Produit substitut	Marques actuellement détenues
Combien ?	Quantité achetée par achat (format ou nombre d'unités)	Quantité consommée par semaine Type d'usage le plus important	Quantité de produit détenue
Comment ?	Conditions d'acquisition	Sous quelle forme le produit est-il utilisé ?	Mode de conservation
Où ?	Lieux d'achat habituels et occasionnels	Lieux de consommation	Lieux de conversation
Quand ?	Date du dernier achat Temps inter-achats	Moment habituel d'utilisation	Période et durée de possession
Qui ?	Qui achète habituellement le produit ?	Qui consomme le plus régulièrement le produit ?	Qui détient le produit ?

La description des comportements d'achat est facilitée par l'utilisation des six questions repères suivantes : *quoi*, *combien*, *comment*, *où*, *quand*, et *qui*.

1. La question *quoi* permet notamment de définir l'ensemble évoqué des marques et d'identifier les produits éventuels de substitution.

2. La question *combien* donne des informations quantitatives sur le volume des achats et de la consommation ainsi que sur les habitudes de stockage.

www.frenchpdf.com

3. La question *comment* permet de mettre en évidence les modalités de l'achat (achat à tempérament, location-vente) et les différents usages du produit.

4. La question *où* est importante pour identifier les principaux circuits de distribution utilisés, les lieux de consommation et de conservation du produit.

5. La question *quand* permet de connaître les facteurs de situation et les occasions de consommation, de même que le rythme d'achat et de rachat.

6. La question *qui* permet d'identifier les différents rôles du client : acheteur, consommateur…

4.2 L'analyse de la part de marché

Les ventes réalisées, exprimées en volume ou en valeur, sont les mesures les plus directes de la réponse comportementale. Tout en étant indispensable, une simple analyse de l'évolution des ventes est insuffisante cependant pour apprécier la performance réelle d'une marque ou d'une entreprise, parce qu'elle ne fait pas référence à la concurrence. Une augmentation des ventes peut être due à l'amélioration générale du marché et être sans rapport avec la performance de la marque. Dans certains cas, cette augmentation peut cacher une détérioration de la position de la marque, par exemple, lorsque celle-ci a progressé moins vite que les marques rivales. Pour être pleinement utile, l'analyse des ventes doit donc se compléter d'une analyse de la part de marché, calculée idéalement en volume à l'intérieur de chaque segment couvert.

Le calcul d'une part de marché suppose que l'entreprise ait au préalable clairement défini son marché de référence, c'est-à-dire le groupe de produits ou de marques auxquels l'entreprise est confrontée au plan concurrentiel. La méthode à suivre dans la définition d'un marché de référence est décrite au chapitre 6 de cet ouvrage.

Lorsque le marché de référence est délimité, la part de marché de la marque *m* dans la catégorie de produit *p* se détermine simplement comme suit :

$$\text{Part de marché de la marque « m » } = \frac{\text{Ventes de la marque « m »}}{\text{Ventes de la catégorie de produit « p »}}$$

L'intérêt de mesurer la part de marché est notamment d'éliminer l'impact des facteurs d'environnement exerçant la même influence sur les marques en concurrence et de permettre ainsi une comparaison de la force concurrentielle de chacun. Comme le suggère Oxenfeld (1969), la notion de part de marché doit s'interpréter avec prudence, cependant, en gardant notamment à l'esprit les considérations reprises ci-après :

– le niveau de la part de marché est directement dépendant du choix de la base de comparaison, c'est-à-dire du *marché de référence* ; il importe de vérifier que la base de comparaison est bien la même d'une marque à l'autre ;
– l'hypothèse selon laquelle les *facteurs d'environnement* ont la même influence sur toutes les marques n'est pas nécessairement vérifiée ; certaines marques peuvent être mieux ou moins bien placées par rapport à certains facteurs d'environnement ;
– lorsque de *nouvelles marques* sont introduites sur un marché, la part de chaque concurrent doit nécessairement diminuer, sans qu'il y ait pour autant contre-performance, même si certaines marques peuvent résister mieux que d'autres à l'entrée d'un concurrent nouveau ;
– les parts de marché peuvent parfois fluctuer sous l'effet de *facteurs accidentels* ou exceptionnels, une grosse commande par exemple ;

www.frenchpdf.com

– une *baisse de part de marché* peut parfois être provoquée délibérément par l'entreprise qui, par exemple, abandonne un réseau de distribution ou un segment de marché.

Quelle que soit la définition adoptée pour le marché de référence, plusieurs mesures de la part de marché peuvent être calculées comme montré à l'encadré 4.2.

ENCADRÉ 4.2 : Les différentes mesures de la part de marché

La *part de marché en volume*, c'est-à-dire, la part de marché calculée par rapport aux ventes totales en volume du marché de référence.

La *part de marché en valeur* se calcule non pas à partir des ventes en volume, mais sur la base du chiffre d'affaires. Une part de marché en valeur est souvent difficile à interpréter du fait des différences et des modifications de prix entre marques.

La *part du marché desservi* se détermine non plus par rapport aux ventes de l'ensemble du marché, mais par rapport aux ventes du (ou des) segment(s) de marché auxquels l'entreprise s'adresse dans le marché de référence. Cette part de marché est toujours plus élevée que la part de marché totale.

La *part de marché relative* compare les ventes de l'entreprise à celles des concurrents (ventes de l'entreprise non comprises). Si l'entreprise étudiée détient 30 % du marché, ses trois concurrents principaux respectivement 20 %, 15 % et 10 % et le groupe des autres 25 %, la part de marché relative de cette entreprise sera donc de 43 % (30 %/70%). Si la part de marché relative se définit par rapport aux trois concurrents les plus importants, la part de marché relative sera de 67 % (30 %/45%). En général, on considère qu'une part de marché relative supérieure à 33 % est forte.

La *part de marché relative au concurrent le plus dangereux* (CLPD) se calcule par rapport au leader pour tous les concurrents sur un marché, sauf pour le leader lui-même qui se compare à son challenger. Dans l'exemple, les parts de marché relatives au concurrent le plus dangereux seront respectivement 1,5 ; 0,67 ; 0,50 et 0,33 pour les quatre premiers concurrents.

La mesure de ces différentes notions de parts de marché peut être problématique, en regard de l'indisponibilité des données nécessaires. La mesure de la part du marché desservi exige que l'entreprise soit à même d'évaluer les ventes totales dans chaque segment ; de même, la part de marché relative suppose la connaissance des ventes réalisées par les concurrents les plus dangereux. Il s'agit là d'exigences dont le niveau de difficulté varie selon les secteurs.

4.3 L'analyse statique de la part de marché : occupation, exclusivité, intensité

Dans le secteur des biens de consommation, les panels de consommateurs et de détaillants donnent avec beaucoup de détails l'évolution des parts de marché par région, par segment et par réseau de distribution. Ces données permettent de réaliser des analyses très fines portant notamment sur les déplacements de parts de marché. Comme Parfitt et Collins (1968) l'ont montré, les informations fournies par un panel de consommateurs aident à décomposer la part de marché en un certain nombre d'éléments constitutifs permettant d'interpréter et de prévoir l'évolution d'une part de marché :

– le *taux d'occupation du marché* (ou pénétration horizontale), c'est-à-dire le pourcentage de clients de la marque m par rapport au nombre total de clients de la catégorie de produits de référence p ($= N_m/N_p$) ;

www.frenchpdf.com

– le *taux d'exclusivité*, qui se définit comme étant la part des achats dans la catégorie de produits réservée à la marque *m.* Il s'agit donc d'une mesure de l'exclusivité accordée à la marque *m,* étant donné que les clients ont la possibilité de panacher leurs achats et d'acquérir différentes marques dans la même catégorie de produits (= $(Q_{mm}/N_m)/(Q_{pm}/N_m)$). Rares sont les clients totalement exclusifs. Des études montrent que les clients exclusifs à une enseigne de distribution représentent entre 5 % et 15 % des clients de cette enseigne (Darpy et Volle, 2007, p. 240) ;
– le *taux d'intensité* (ou pénétration verticale) qui compare les quantités moyennes achetées par client de la marque *m* aux quantités moyennes achetées par client de la catégorie de produit *p* (= $(Q_{pm}/N_m)/(Q_{pp}/N_p)$).

La part de marché détenue par une marque peut alors se calculer comme le produit de ces trois composantes. Ce qui donne :

Part de marché = taux d'occupation × taux d'exclusivité × taux d'intensité

En désignant par *m* la marque et par *p* la catégorie de produits de référence à laquelle appartient *m*, adoptons la notation suivante :

N_m = nombre de clients de *m* ;

N_p = nombre de clients de *p* ;

Q_{mm} = quantité de *m* achetée par les clients de *m* ;

Q_{pm} = quantité de *p* achetée par les clients de *m* ;

Q_{pp} = quantité de *p* achetée par les clients de *p*.

On établit que

$$\text{Part de marché} = \frac{Q_{mm}}{Q_{pp}} = \frac{N_m}{N_p} \times \frac{Q_{mm}/N_m}{Q_{pm}/N_m} \times \frac{Q_{pm}/N_m}{Q_{pp}/N_p}$$

Si la part de marché est exprimée en valeur, il faut ajouter un indice de prix relatif : le rapport du prix moyen de la marque au prix moyen de la catégorie de produits. Cette définition de la part de marché est d'application générale. Elle a le mérite de permettre d'identifier les causes possibles d'une faiblesse – ou d'une baisse – de la part de marché, un exemple détaillé est présenté à l'encadré 4.3.

> Imaginons que 60 % des automobilistes achètent, entre autres, la marque d'essence « Glub » au moins une fois dans l'année, qu'ils consacrent 40 % de leurs achats à cette marque et consomment 20 % de plus d'essence que la moyenne des automobilistes. On peut alors déterminer que sa part de marché est de 60 % x 40 % x 120 % = 28,8 %. De façon plus intéressante, comme la part de marché est souvent connue, si deux des autres taux sont connus, le troisième peut être déduit.

Les causes possibles d'une faiblesse de part de marché peuvent être parmi les suivantes :

– la marque a trop peu de clients (faible taux d'occupation) ;
– les clients consacrent une part faible de leurs achats du produit à la marque étudiée (faible taux d'exclusivité) ;
– les clients de la marque achètent des petites quantités par rapport à celles qu'achètent, en moyenne, les clients de la catégorie de produit (faible taux d'intensité).

En suivant ces différents indicateurs de période à période, il devient également possible d'effectuer une analyse dynamique de la part de marché et d'identifier les raisons des changements observés et de prendre les mesures correctives en meilleure connaissance de cause.

www.frenchpdf.com

ENCADRÉ 4.3 : Exemple d'analyse statique des parts de marché de la bière

Imaginons que l'on dispose des données suivantes (l'exemple est fictif) :

– Parmi les 5 millions de buveurs de bière d'un pays, 2,5 millions consomment de la Jupiler et 1 million de la Stella. Certains buveurs panachent sur plusieurs marques et consomment, bien sûr, encore d'autres marques.
– Les clients de Jupiler ont bu 5,5 millions hl de bière cette année dont 3 millions hl de marque Jupiler et ceux de Stella 3,8 millions hl de bière dont 0,9 million hl de leur marque.
– Le marché total de la bière représente 10 millions hl dans ce pays.
– Les parts de marché de Jupiler et Stella sont donc respectivement de 30 % et 9 %.

On peut alors décomposer les parts de marché des deux marques en leurs taux respectifs :

– Le taux d'occupation de Jupiler 50 % est de et celui de Stella de 20 %
(Soit 2,5/5 et 1/5)
– Le taux d'exclusivité de Jupiler 54,54 % est de et celui de Stella de 23,68 %
– (Respectivement [(3/2,5)/(5,5/2,5)] et [(0,9/1,0)/(3,8/1,0)]
– Le taux d'intensité de Jupiler est de 110 % et celui de Stella 190 %

C'est-à-dire (5,5/2,5)/(10/5)] et [(3,8/1)/(10/5)]

Et l'on vérifie correctement que la part de marché de :

– Jupiler est bien de 50 % × 54,54 % × 110 % = 30% = 3 millions hl/10 millions hl
– Stella est de 20 % × 23,68 % × 190 % = 9% = 0,9 million hl/10 millions hl

L'interprétation de ces chiffres devient éclairante : si Stella a une faible part de marché, ce n'est pas que ses adeptes soient de petits buveurs, bien au contraire, ils boivent près du double (190 %) d'un buveur moyen dans ce pays ! Mais la marque attire une faible part des buveurs (20 %), comparée à son concurrent principal et surtout, les buveurs de Stella boivent beaucoup plus souvent une autre marque que la Stella (23,68 % d'exclusivité seulement). La disponibilité, la distribution et peut-être la notoriété et l'image de la marque pourraient être suspectées comme cause de ces faiblesses d'occupation et d'exclusivité.

5 LA MESURE DE LA RÉPONSE POST-COMPORTEMENTALE

Les mesures de satisfaction et de fidélité du client sont au cœur du marketing relationnel, mais c'est seulement depuis peu que les entreprises s'efforcent de les mesurer systématiquement. Auparavant les analyses se cantonnaient à des mesures internes de qualité, du type ISO 9000. La mesure de satisfaction la plus évidente était le nombre de plaintes, censé refléter le niveau (éventuel) d'insatisfaction. Et la mesure de fidélité était la stabilité des ventes ou de la part de marché.

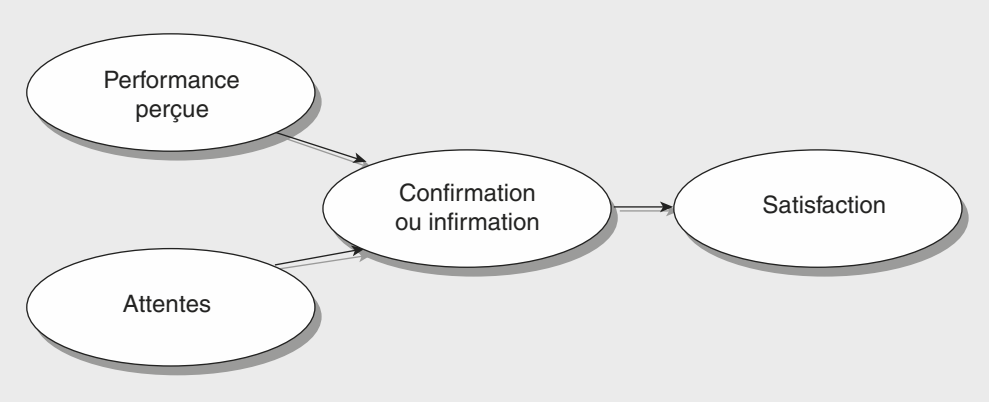
En réalité, les choses sont plus compliquées. Il peut exister, en marketing comme dans les vieux couples, une différence importante entre l'absence de plaintes et la satisfaction, tout comme une stabilité des ventes peut cacher une infidélité profonde. En outre, satisfaction et fidélité ne sont pas forcément liées…

www.frenchpdf.com

5.1 Le concept de satisfaction

La satisfaction du client est fonction du degré de concordance entre ses attentes vis-à-vis du produit d'une part et sa perception de la performance du produit ou service (Oliver, 1980). Cette conceptualisation inclut trois éléments caractéristiques du concept de satisfaction : il s'agit d'un état *psychologique*, *postérieur à l'achat* et *relatif*. Ces trois caractéristiques ont fait l'objet de débats divers. Par exemple, l'état psychologique oppose ceux qui considèrent uniquement l'aspect cognitif de la satisfaction à ceux qui mettent l'accent sur son côté affectif (Oliver 1989, 1996 ; Westbrook, 1987).

Dans le modèle proposé par Oliver, connu sous le nom de modèle de la « confirmation-infirmation », la comparaison entre la performance et les attentes va donner naissance à une évaluation globale de l'expérience de consommation. Si le résultat obtenu est conforme au résultat escompté, il y a « *satisfaction* » ; s'il est inférieur, il y a « insatisfaction ». Par contre si le résultat est très supérieur à celui attendu, il y a « enchantement » (*delight*).



Source : Oliver, 1980.

Figure 4.4 – *Le modèle confirmation-infirmation*

La nature de la base de comparaison fait l'objet de controverses. Plusieurs théories ont été proposées et ont fait l'objet de tests dans des contextes différents. La question à laquelle il faut répondre est la suivante : « Quelles sont les bases de comparaison utilisées par les clients dans la formation des attentes ? » La notion de résultat escompté utilisée par Oliver (1980) renvoie donc à la *théorie du niveau d'aspiration (*ou *théorie des attentes)* développée par Lewin (1935). L'analyse de Lewin s'appuie sur les propositions suivantes.

> Pour tout besoin ou désir qu'éprouve un individu, celui-ci identifie (*a*) un niveau de satisfaction qu'il estime avoir déjà atteint, le niveau de réalisation ; (*b*) un niveau qu'il espère atteindre par son action ou par l'achat d'un produit, le niveau d'aspiration ; enfin, (*c*) le niveau de satisfaction le plus élevé qu'il souhaiterait éprouver, le niveau idéal.

Les individus établissent leur niveau d'aspiration sur la base des expériences qu'ils ont eues, mais également sur la base des promesses communiquées par la publicité de l'entreprise quant aux fonctions et aux performances de ses produits. Les aspirations des individus se développent différemment selon les personnalités. Certaines personnes établissent leur niveau d'aspiration à un *minimum* qu'elles s'attendent à dépasser. L'attitude se veut ici préventive à l'égard du risque d'un possible

www.frenchpdf.com

échec. D'autres le fixent à un *maximum* qui représente un objectif dont elles cherchent à se rapprocher, mais qu'elles n'espèrent pas atteindre. Le niveau d'aspiration intervient ici comme un stimulant. D'autres individus, enfin, le situent à un niveau correspondant *grosso modo* à la *moyenne* des résultats qu'ils ont déjà obtenus. Cette dernière attitude procède d'un souci d'adéquation entre le niveau d'aspiration et le niveau de réalisation.

Les aspirations ne sont pas statiques, mais évoluent continuellement. Les aspirations ont tendance à s'amplifier en cas de réussite et sont également influencées par les performances des autres membres du groupe auquel l'individu appartient. La théorie des attentes suggère donc d'adopter une politique de communication fondée sur les performances vraisemblables du produit et d'éviter des promesses inconsidérées qui ne peuvent qu'engendrer l'insatisfaction, en contredisant ou en infirmant les attentes des clients.

5.2 Le concept de fidélité à la marque

Il existe plusieurs interprétations de la notion de fidélité à la marque. Celle qui a longtemps prévalu s'appuyait sur l'observation de comportements répétitifs d'achats. Ainsi une suite d'achats du type : AABAACAADAAE sera considérée comme révélatrice d'un comportement de fidélité à la marque A, étant donné le pourcentage élevé dont bénéficie la marque A dans cette séquence de douze achats. C'est l'option privilégiée par Cunningham (1961). Cette vision purement comportementale de la fidélité a évidemment ses limites. Comment en effet distinguer entre une fidélité basée sur une satisfaction et une préférence et une fidélité due au seul fait de la disponibilité de la marque ou de son prix plus bas ? Il est clair que le concept de fidélité comprend également une *composante d'attitude* et que la satisfaction est un déterminant important de la fidélité, les comportements d'achats répétés étant une condition nécessaire mais pas suffisante de la fidélité. C'est dans cette perspective que Jacoby et Kyner (1973) ont proposé une définition de la fidélité comprenant six conditions nécessaires et collectivement suffisantes.

> La fidélité à une marque est (1) la réponse comportementale, (2) non aléatoire, (3) exprimée à travers le temps (4) par une unité de décision à (5) une ou plusieurs marques face à un ensemble de plusieurs marques et qui résulte (6) d'un processus psychologique d'évaluation (Jacoby et Kyner, 1973).

Par *unité de décision,* on veut dire que le décideur ne doit pas nécessairement être l'utilisateur, ni même l'acheteur ; il peut aussi être le prescripteur. De même, l'unité de décision peut ne pas être un individu, mais un ensemble d'individus (une famille) ou un centre décisionnel d'achat dans une entreprise. La condition (5) est également importante parce qu'elle introduit le *concept de multi-fidélité*, comparable au concept d'exclusivité (ou plutôt de non-exclusivité) vu plus haut dans ce chapitre. Une modification d'achat peut parfaitement se faire à l'intérieur d'un panier de marques auxquelles le client reste fidèle. Ce comportement ne traduit pas une infidélité, mais une fidélité à un ensemble réduit de marques.

En plus de la contribution de Jacoby et Kyner (1973), il faut souligner l'apport de Bloemer et Kasper (1995) qui ont mis l'accent sur la différence entre la « vraie » fidélité à la marque et les achats répétitifs. En effet, ils ont trouvé que l'engagement ou l'attachement des clients est une condition essentielle pour l'existence de la *vraie fidélité* à la marque. Cette notion d'engagement a été évoquée aussi en d'autres termes par Oliver dans ces recherches sur la satisfaction où il parle du concept d'*enchantement (delight)* du client comme condition nécessaire pour l'existence de la fidélité.

Un développement intéressant sur l'étude de la fidélité est dû à Oliver (1999) qui propose une analyse plus fouillée de la composante attitudinale de la fidélité. Plus précisément, il parle des diffé-

www.frenchpdf.com

rentes phases dans la construction de la vraie fidélité (cognitive, affective, intention et action). À chaque phase, le client montre un certain degré de fidélité à la marque qui a des origines différentes.

– Dans la première phase, on parle de la *fidélité cognitive* qui est formée à partir de l'information reçue par le client potentiel, ses croyances, etc. Par exemple, un consommateur qui recherche le meilleur prix ou la meilleure performance montre une certaine fidélité, mais il est clair qu'il s'agit là d'une fidélité très fragile et sensible aux actions des autres marques (baisse de prix, performance améliorée, etc.). Dans cette phase, Oliver considère qu'il n'y a pas de processus d'évaluation de la satisfaction.
– La deuxième phase s'appelle la *fidélité affective*. À cette phase, le client éprouve en plus de l'aspect cognitif précédent une affection ou sympathie vers la marque. Par exemple, un consommateur s'exprime en termes de : *j'achète la marque* m *car je l'aime*.
– La troisième phase, celle de la *fidélité intentionnelle*, trouve ses origines dans la répétition des expériences affectives positives. À ce niveau-là, le client exprime un certain engagement vis-à-vis de la marque, mais il serait encore possible que cet engagement ne débouche pas sur un achat, en raison des arguments de la publicité des concurrents ou d'une détérioration de la performance de la marque.
– Enfin, la quatrième phase, celle de la *fidélité-action*, correspond à la vraie fidélité à la marque. À cette étape, le client est préparé à l'action (achat et rachat) et, en plus, est prêt à surmonter les obstacles créés par les actions de la concurrence (réductions de prix, promotions, publicité, etc.) ou par la détérioration de l'image de marque.

La notion de fidélité est importante à de nombreux titres, en particulier par sa relation avec le concept de satisfaction et par la liaison qui existe entre la fidélité d'un client et sa rentabilité pour l'entreprise comme montré plus loin.

5.3 L'analyse dynamique de la part de marché : fidélité et attraction

Le CRM développe une métrique spécifique à ses objectifs propres. Ainsi, il est plus important de surveiller l'attraction et la fidélité à une marque que ses parts de marché instantanées. Une marque peut ainsi analyser sa part de marché à travers ses composantes dynamiques.

L'analyse du processus d'échange inter-marques permet en outre de formuler un diagnostic et une prévision sur l'évolution des parts de marché respectives. Mais le simple examen de la part de marché ne permet pas de savoir quelle est l'interprétation exacte. En effet, la stabilité de la part de marché d'une marque peut recevoir au moins deux interprétations différentes :

1. Un nombre fixe de clients achète la même quantité de la marque à intervalles réguliers.
2. Le nombre de clients abandonnant la marque est égal au nombre de clients adoptant la marque ; le taux d'entrée compense alors exactement le taux de sortie.

Dans le même ordre d'idées, la croissance d'une marque peut s'interpréter de diverses manières et notamment comme suit :

– la marque a un nombre d'acheteurs fidèles, auxquels s'ajoutent de nouveaux acheteurs à un taux régulier ;
– le taux d'entrée est plus important que le taux de sortie ;
– le nombre d'acheteurs de la marque reste fixe, mais certains d'entre eux ont un taux d'intensité croissant.

www.frenchpdf.com

Si l'on se limite à un marché à deux marques et que l'on associe « achat à la concurrence » et « non-achat » dans le but de simplifier l'analyse, tout achat observé peut être décrit selon deux origines et deux destinations possibles, comme l'illustre la figure 4.5. Sur la base de ces observations, on peut déterminer, pour la marque, un taux d'attraction et un taux de fidélité. Ces taux se définissent comme suit :

– *taux de fidélité* (α) : le pourcentage de clients (pondérés par leur volume d'achat) qui, ayant acheté la marque *m* au cours de la période (t), continuent à l'acheter à la période suivante ($t+1$) ;
– *taux d'attraction* (β) : le pourcentage de clients (pondérés par leur volume d'achat) qui, s'étant tournés vers la concurrence ou le non-achat au cours de la période (t), achètent la marque *m* à la période suivante $t+1$.

Ces pourcentages, appelés probabilités de transition, peuvent être estimés par enquête ou en s'appuyant sur des données fournies par un panel de clients permettant de suivre la séquence des achats dans le temps sur des bases beaucoup plus précises.

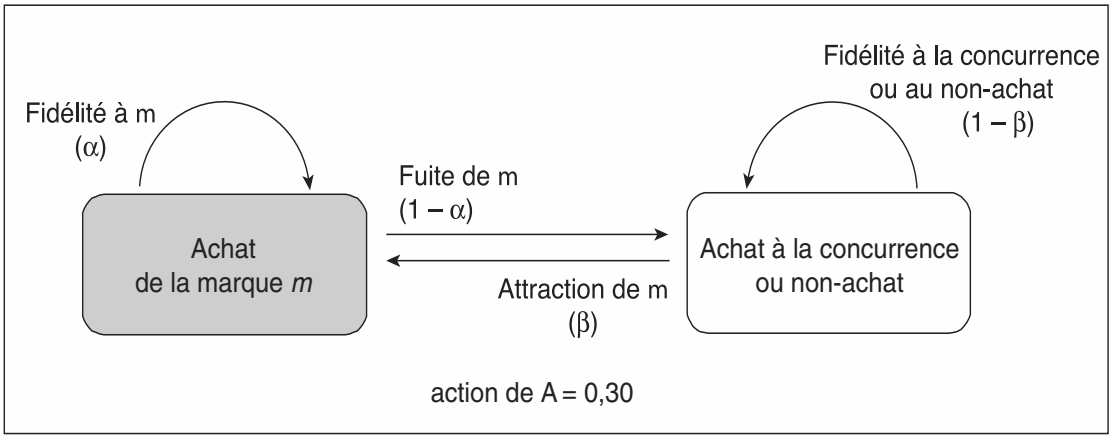


Figure 4.5 – *Les origines et les destinations d'un client*

La connaissance de ces probabilités de transition permet à l'analyste de marché d'étudier les échanges inter-marques ainsi que la dynamique concurrentielle sous-jacente de la part de marché et de formuler sur cette base des prévisions quant à l'évolution des positions respectives. Si l'on désigne par α le taux de fidélité et par β le taux d'attraction, la part de marché (Pdm) de la marque *m* au cours de la période future $t+1$ sera donc :

$$\text{Pdm}_{(t+1)} = \alpha\,\text{Pdm}_{(t)} + \beta\,[1 - \text{Pdm}_{(t)}]$$

La part de marché tendancielle de la marque m, c'est-à-dire celle qui correspond à une situation d'équilibre, P*dm* $_{(e)}$, peut donc s'estimer à l'aide de l'expression suivante :

$$\text{Pdm}_{(e)} = \frac{\text{Taux d'attraction}}{(1 - \text{Taux de fidélité}) + \text{Taux d'attraction}} = \frac{\beta}{(1-\alpha)+\beta}$$

On constate que la part de marché à l'équilibre est indépendante de la part de marché initiale. Elle décrit la trajectoire sur laquelle elle est située, dans l'hypothèse où les probabilités de transition restent inchangées. Ce type d'analyse est particulièrement précieux au stade de lancement d'une marque nouvelle.

www.frenchpdf.com

Par exemple si une marque arrive, chaque année à conserver 60 % de ses clients et à attirer 10 % des non-clients, elle peut espérer à long terme une part de marché de 20 %. (=10 %/(1 – 60 % + 10 %). Si par contre, elle double son taux d'attraction, sa part de marché tendancielle devient 33 % (= 20% / (1 – 60 % + 20 %))

Certaines catégories de produits sont connues pour avoir un bon taux de fidélité (les banques, les fournisseurs d'électricité – malgré la libéralisation du marché –, les bouquets télévisés) tandis que d'autres, à l'inverse, connaissent un excellent taux d'attraction qu'elles n'arrivent pas à transformer en rachat (les parcs d'attraction). Toute la stratégie des marques dans ces catégories sera de travailler principalement leur point faible.

Par ailleurs la fidélité ne s'évalue pas seulement à partir d'une mesure comportementale : le taux de rachat, mais elle comporte parfois dimension attitudinale : la préférence.

Deux consommateurs peuvent avoir le même comportement de fidélité apparent, pour des raisons très différentes. Il est donc important de comprendre pourquoi le client est fidèle. Plusieurs raisons se présentent :

– la conviction : après avoir comparé les attributs importants des différentes marques concurrentes, le consommateur constate que la marque X est supérieure. Pour cette raison, il lui restera fidèle ;

– la satisfaction paresseuse : le consommateur est content d'avoir trouvé un produit satisfaisant. Il pourrait peut-être trouver mieux ailleurs, mais il considère que le jeu n'en vaut pas la chandelle, car cela supposerait de perdre du temps ou de l'énergie à chercher une alternative à la marque X ;

– le risque perçu : le consommateur ne veut pas « lâcher la proie pour l'ombre » et prendre le risque d'une erreur de changement de marque ;

– l'inertie : le consommateur ne cherche même pas à expliquer sa fidélité par une supériorité de la marque X. Il considère simplement que le rachat est la solution la plus pratique. Il est guidé par la routine (Darpy et Volle, 2007, p. 242).

5.4 La relation satisfaction-fidélité est équivoque

Comme nous l'avons souligné, même si la satisfaction du client est le principal facteur explicatif de la fidélité, un client satisfait n'est pas nécessairement un client fidèle et un client fidèle n'est pas nécessairement satisfait. En théorie, la relation satisfaction-fidélité devrait être linéaire : la fidélité devrait augmenter en proportion de satisfaction. En réalité, les travaux conduits par la société Rank Xerox, puis par Jones et Sasser (1995), ont montré que la relation était beaucoup plus équivoque. Les deux courbes de la figure 4.6 décrivent deux situations concurrentielles bien différentes :

– *dans les marchés non concurrentiels* (la courbe supérieure gauche), le degré de satisfaction a peu d'impact sur la fidélité. Ces marchés sont essentiellement des monopoles tels que les télécommunications, les services de distribution d'eau ou d'électricité ou encore les marchés où les coûts de transfert sont très élevés. En fait, dans ces marchés, les clients n'ont pas le choix, ils sont des clients captifs. Cette situation peut changer rapidement, notamment par la privatisation ou par la déréglementation du secteur ou bien par l'apparition d'une technologie de substitution. Le taux de fidélité peut alors chuter brutalement, comme on l'a vu dans certains pays européens après l'ouverture du marché des télécommunications ;

– *dans les marchés concurrentiels* (la courbe inférieure droite), où la concurrence est intense, où de nombreux substituts existent et où les coûts de transfert sont faibles, de grandes différences existent dans le taux de fidélité des clients « satisfaits » (un score de 4 sur une échelle en 5 points) et « totalement satisfaits » (un score compris entre 4 et 5). Telle a été la découverte faite par la société Rank Xerox :

www.frenchpdf.com

« […] les clients totalement satisfaits étaient six fois plus enclins à racheter les produits Xerox dans les dix-huit prochains mois que les clients simplement satisfaits. » (Jones and Sasser, 1995, p. 91).

Les implications de cette observation sont importantes. Simplement « satisfaire » des clients qui ont la liberté de choix n'est plus suffisant pour conserver leur fidélité. Seuls les clients *totalement satisfaits* seront des clients réellement fidèles. Or, on sait que plus longue est la relation commerciale entretenue avec un même client, plus ce dernier est rentable pour l'entreprise.

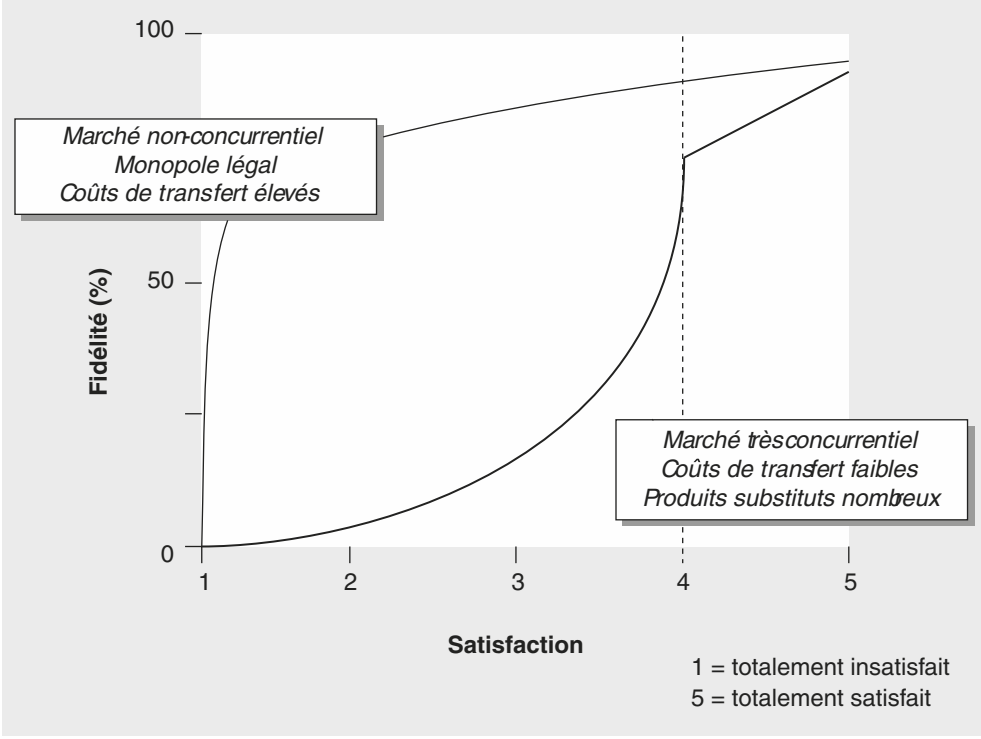


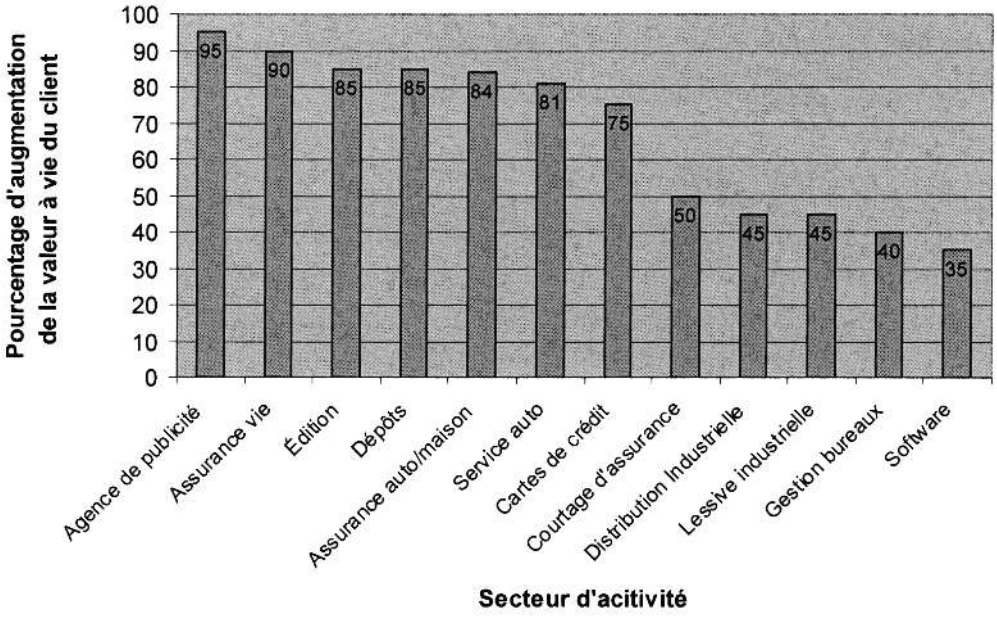
Figure 4.6 – *La relation satisfaction-fidélité*

Des résultats complémentaires sur les non-linéarités de la relation entre la satisfaction et la fidélité ont été mis en évidence par Chumpitaz (1998).

5.5 La relation fidélité-rentabilité n'est pas généralisable

Reichheld et Sasser (1990) ont estimé qu'une amélioration de cinq points du taux de fidélité des clients pouvait mener à une croissance de 35 % à 95 % de la valeur à vie d'un client, sur le long terme (en valeur nette actualisée). Cette vigoureuse augmentation est un des arguments majeurs en faveur du développement du marketing relationnel.

www.frenchpdf.com



Source : Reichheld, 1996, p. 48.

Figure 4.7 – *Impact d'une augmentation de 5 % du taux de fidélité sur la valeur à vie d'un client*

Il ne faut toutefois pas oublier que cette démonstration n'a retenu que les cas les plus favorables. En effet, l'observation de la liste des secteurs de la figure 4.7 amène rapidement à constater qu'ils appartiennent principalement au domaine des services, en phase de maturité et pour lesquels les ventes croisées sont possibles : trois conditions déjà énoncées au chapitre 1 comme étant plus favorables que d'autres au marketing relationnel.

> En vérifiant les simulations effectuées par Reichheld, par application de la simple mathématique de la valeur à vie d'un client (Farris *et al.*, 2006, p. 146), on obtient dans le cas le plus optimiste, tout en restant raisonnable, un accroissement de seulement 55 % de la valeur à vie d'un client pour 5 points d'augmentation de rétention (voir le tableau 4.5).

Le supplément de rentabilité doit alors provenir de l'augmentation des ventes croisées aux clients fidèles, de leur baisse de sensibilité au prix, permettant à l'entreprise d'augmenter ses prix et donc ses marges ainsi que de la promotion en bouche-à-oreille faite gratuitement par les clients fidèles auprès de leurs connaissances. Or certaines de ces hypothèses sont également optimistes. Ainsi, Reinartz et Kumar (2002) ont trouvé que les clients fidèles prennent conscience de leur valeur aux yeux de leur fournisseur et en profitent, au contraire, pour demander des réductions de prix ou des suppléments de services. En conclusion, ces estimations, si elles sont possibles, sont toutefois optimistes. De plus, elles ne sont applicables que dans des cas favorables et sûrement pas généralisables à toutes les entreprises, ce que Reichheld lui-même confirme (1996, p. 45).

En bref, puisque le lien satisfaction-fidélité est équivoque et que le lien fidélité-rentabilité n'est pas généralisable, il est raisonnable de penser que le lien satisfaction-rentabilité est beaucoup moins automatique qu'il n'y parait. Une grande prudence intellectuelle s'impose, pour séparer les cas propices des cas défavorables. Il reste toutefois que, dans de nombreux cas, il est intéressant de résoudre l'insatisfaction des clients, comme on le verra ci-après.

www.frenchpdf.com

Tableau 4.5 – *Valeur à vie d'un client pour 100 € de marge annuelle générée par celui-ci*

CLV = 100 € (1 + *r*/(1 + *i* –*r*))	**Taux d'actualisation des flux financiers**			
	***i* = 4 %**	***i* = 6 %**	***i* = 8 %**	***i* = 12 %**
Taux de fidélité				
r = 95 %	1 156 € *(+ 55%)*	964 €	831 €	659 €
r = 90 %	743 €	663 €	600 €	509 €
r = 85 %	547 €	505 €	470 €	415 €
r = 80 %	433 €	408 €	386 €	350 €
r = 40 %	163 €	161 €	159 €	156 €

(Valeur à vie d'une client avec paiement initial = CLV = 100 € (1 + *r*/(1 + *i* – *r*))
(Valeur à vie d'une client sans paiement initial = CLV = 100 € (*r*/(1 + *i* – *r*))
Où *i* : taux d'actualisation des flux financiers et *r* = taux de rétention des clients, sous hypothèse d'une marge annuelle constante d'année en année. Le cas le plus favorable se trouve pour un intérêt faible (4 %), une rétention élevée (90 à 95 %) et un paiement initial

Source : Farris *et al.*, 2006, p. 146.

5.6 Les stratégies à développer face à l'insatisfaction

Des études menées (Lash, 1990) auprès d'usagers de différentes catégories de produits ont montré que :

– seulement 3 % des transactions d'une entreprise donnaient lieu à des plaintes directes adressées à l'entreprise ;
– en moyenne 15 % des transactions faisaient l'objet de plaintes émises par voie indirecte, auprès de l'équipe de vente, de voisins ou d'amis ;
– en outre, 30 % des transactions posaient problème aux clients, mais sans déboucher sur une forme quelconque de communication avec l'entreprise.

Pour ce dernier groupe, deux types de raisons s'observent : soit ces clients insatisfaits minimisent le problème, soit ils sont pessimistes quant à l'issue favorable de leur plainte, en raison de la position de force de l'entreprise et/ou de son inertie devant des plaintes introduites précédemment. Au total donc, 48 % des transactions d'une entreprise moyenne posent problème pour les clients, un pourcentage d'insatisfaction qui n'est que très imparfaitement traduit par les plaintes formelles.

Dans la mesure où une plainte exprimée est traitée efficacement par le service après vente, les dégâts pour l'entreprise peuvent être limités. En revanche, ce qui pose problème, ce sont les 30 % d'insatisfaits qui ne font pas part de leur insatisfaction, mais qui peuvent sérieusement éroder la part de marché. C'est pourquoi il est important d'adopter une attitude proactive dans ce domaine, et soit *(1)* de permettre l'expression de cette insatisfaction pour se donner l'occasion d'y répondre soit de *(2)* de mesurer régulièrement le degré de satisfaction/insatisfaction de la clientèle et d'en identifier les causes afin d'y remédier. Étant donné que dans de nombreux secteurs où la demande primaire est devenue non expansible, près de 80 % à 90 % du chiffre d'affaires sont souvent réalisés par des clients existants, on comprend aisément la nécessité de maintenir la satisfaction de ce portefeuille de clients.

www.frenchpdf.com

5.6.1 Favoriser les plaintes

Ce type d'analyse est d'autant plus essentiel que, dans la majorité des cas, un client qui voit sa plainte prise en considération fera de nouveau confiance à l'entreprise. Des études réalisées par Lash (1990) ont donné les résultats repris ci-après :

– pour les clients satisfaits, le taux de rachat est de 92 % ;
– pour les clients insatisfaits qui ne communiquent pas leur insatisfaction, le taux de rachat tombe à 78 % ;
– pour les clients insatisfaits qui font part de leur plainte, mais qui reçoivent une mauvaise réponse de l'entreprise, le taux de rachat tombe à 46 % ;
– pour les clients insatisfaits qui font part de leur insatisfaction et qui reçoivent une bonne réponse de l'entreprise, le taux de rachat est de 91 %.

Goderis (1998), qui a une large expérience des études de satisfaction/insatisfaction, considère que ce dernier taux de rachat est même plus élevé que celui des clients satisfaits. Les clients qui posent problème sont donc *(1)* ceux qui sont mécontents et qui ne se plaignent pas et *(2)* ceux qui se plaignent mais qui ne sont pas satisfaits de la manière dont leur plainte a été reçue et traitée par l'entreprise. Les pertes de clients proviennent de ces deux groupes et constituent une forme de *contre-publicité de bouche à oreille* qui est d'autant plus coûteuse pour l'entreprise qu'elle est difficilement contrôlable. Il semblerait en effet (Rhoades, 1988) que les clients insatisfaits font part à leurs amis de leur mauvaise expérience avec un produit ou un service deux fois plus souvent qu'un client satisfait.

Ainsi, l'entreprise peut perdre régulièrement des clients à chaque transaction. Par contre, si celle-ci s'organise au moins pour favoriser les plaintes elle peut réduire ses pertes. Plusieurs actions simples sont possibles pour augmenter l'expression ou la connaissance des plaintes :

– la mention sur l'emballage du produit d'un numéro d'appel téléphonique gratuit ou d'un site Web, immédiatement visible par le client dès l'achat ;
– l'installation d'une boîte à suggestion – ou à réclamations – dans le magasin ;
– la désignation d'un membre du personnel au contact des clients comme porte-parole pour rapporter les problèmes dont on lui fait part ou simplement qu'il sent. Un téléphoniste, un vendeur, un caissier, un livreur peut être bien placé pour ce rôle. Afin de surmonter ses craintes, il faut lui dire explicitement que tout signalement de problème est bienvenu ;
– l'engagement d'un consultant ou d'une personne externe pour jouer le rôle d'un client et simuler les problèmes rencontrés. Parfois, ce sont les cadres eux-mêmes de l'entreprise qui jouent ce rôle. L'expérience peut-être très instructive pour eux-mêmes également ;
– un entretien avec les clients perdus avec comme objectif explicite annoncé, non pas de les rattraper, si tel n'est plus leur désir, mais de comprendre les raisons de leur insatisfaction. Dans ce cas, ces anciens clients peuvent être très coopératifs et surtout, très informatifs ;
– une enquête de satisfaction réalisée par un consultant extérieur, auquel les clients se confieront plus librement.

Trois *conclusions importantes* peuvent être dégagées de ces travaux sur le comportement des clients insatisfaits.

1. Il faut chercher activement à identifier le degré de satisfaction ou d'insatisfaction des usagers.
2. Une plainte en soi n'est pas un élément négatif car un client accepte un problème dans la mesure où l'entreprise apporte une solution adaptée.
3. Les plaintes sont une source importante d'informations permettant de mieux connaître les attentes des clients et la qualité perçue des produits de l'entreprise.

www.frenchpdf.com

En d'autres termes, une gestion des plaintes rapide et efficace est une condition essentielle de la stratégie de satisfaction de la clientèle.

ENCADRÉ 4.4 : La longévité d'un client est rentable

Plus un client est fidèle, plus il contribue à la rentabilité, car les frais qu'il faut encourir pour attirer un nouveau client ne se présentent qu'une seule fois. Si chaque année 5 % des clients s'en vont et qu'ils doivent être remplacés, cela signifie qu'un client a une longévité moyenne de 20 ans. Lorsque l'on peut faire passer le taux de fidélité de 95 % à 96 % grâce à une satisfaction plus importante de la clientèle et qu'il ne faut plus remplacer que 4 % des clients, la durée moyenne de vie passe immédiatement à 25 ans, ce qui entraîne une nette amélioration de la rentabilité.

5.6.2 Mesurer la satisfaction/insatisfaction pour améliorer la réponse à y donner

Le modèle conceptuel à la base des études de satisfaction/insatisfaction est encore une fois le modèle multi-attributs décrit dans ce chapitre. Les questions de base portent, d'une part, sur l'*importance de chaque attribut* et, d'autre part, sur le *degré de performance perçu de l'attribut* – appelé ici la satisfaction – dans le produit évalué.

En général, on procède en trois étapes. On commence par évaluer le degré de satisfaction globale du produit ou du fournisseur. Ensuite, on évalue la satisfaction et l'importance de chaque attribut. Ces trois mesures se fondent sur une même échelle en 10 points, à laquelle on ajoute la possibilité de répondre « ne sait pas » (N). Enfin, on mesure les intentions de rachat. Les questions types sont présentées dans l'encadré 4.5. L'application de ce questionnaire se fait de préférence par téléphone et non pas par voie postale. L'expérience montre en effet que ce sont les clients insatisfaits qui répondent le plus volontiers à un questionnaire postal, ce qui compromet la représentativité de l'échantillon.

Ces questions peuvent être soumises régulièrement à un échantillon représentatif de la clientèle d'une entreprise déterminée ou à un échantillon d'utilisateurs de différentes entreprises opérant sur le même marché. Il s'agit alors d'études multi-clients qui ont l'avantage de permettre des comparaisons entre concurrents.

Pour analyser la satisfaction des clients, on calcule tout d'abord, pour chaque attribut, la moyenne des scores de satisfaction ainsi que leur écart type. Les scores obtenus sont comparés aux scores moyens observés dans le secteur étudié ou aux scores obtenus par le concurrent principal. Cette comparaison permet de se faire une assez bonne idée des perceptions du marché quant à la qualité du produit vu comme un panier d'attributs.

Les réponses aux différentes questions sur les attributs sont réparties selon deux axes, l'un reflétant les *scores moyens de satisfaction*, l'autre l'*écart type des scores observés*. Un écart type élevé signifie que peu de clients partagent la même opinion et qu'il est nécessaire de rechercher les causes de ces divergences. En revanche, un écart type faible est révélateur d'une certaine unanimité au sein de l'échantillon de clients interrogés.

www.frenchpdf.com

ENCADRÉ 4.5 : Questions types d'une étude de satisfaction/insatisfaction

1. Évaluation générale : d'une manière générale, comment évaluez-vous votre degré de satisfaction vis-à-vis de votre fournisseur ABC ?

Satisfaction : 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 N

2. Évaluation par attribut : comment évaluez-vous le degré d'importance et de satisfaction concernant l'attribut A ?

Importance : 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 N

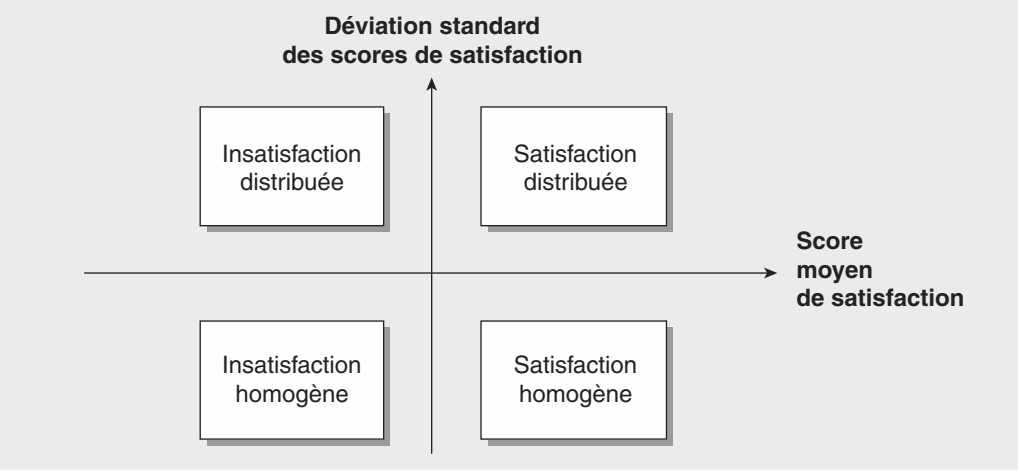
Satisfaction : 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 N

3. Intention de rachat : achèteriez-vous votre prochain produit ABC chez le même fournisseur (marque, entreprise…) ?

Oui/Non/Ne sait pas encore

Pourquoi ? : …

Source : Goderis, 1998.



Source : Goderis, 1998.

Figure 4.8 – *La grille satisfaction/insatisfaction*

Le choix des points d'intersection sur ces axes est délicat, comme toujours. En général, on retient le résultat moyen des évaluations générales des firmes du secteur ou le résultat du concurrent le plus dangereux pour l'axe horizontal et un écart type de 1 point pour l'axe vertical, lorsque le questionnaire de satisfaction propose une échelle en dix points. On obtient ainsi une matrice à deux dimensions qui définit quatre régions (voir la figure 4.8) :

www.frenchpdf.com

– dans le quadrant inférieur droit, les services offerts possèdent un score moyen supérieur à la moyenne du secteur et une déviation standard faible. Les clients sont donc dans l'ensemble satisfaits et s'accordent à le reconnaître. Il s'agit ici de *satisfaction homogène* ;
– dans le quadrant supérieur droit, les services offerts ont un score moyen supérieur à la moyenne, mais la déviation standard est élevée, ce qui signifie que les clients ont des avis partagés. On parlera alors de *satisfaction distribuée*, qui peut être due à un manque de constance dans la qualité des services offerts. L'identification des clients insatisfaits permettra de déterminer la cause de l'insatisfaction et d'apporter des actions correctives individualisées avant que les clients insatisfaits ne se tournent vers la concurrence ;
– dans le quadrant supérieur gauche, la moyenne des scores est inférieure à celle du secteur et la déviation standard est élevée. *L'insatisfaction est distribuée* : la plupart des clients sont insatisfaits, d'autres le sont moins. Cette situation peut s'expliquer par une offre mal adaptée aux besoins réels des clients ;
– enfin, dans le quadrant inférieur gauche, les clients sont insatisfaits et s'accordent pour le dire. C'est le cas le plus défavorable : *l'insatisfaction homogène*.

Le choix délicat dans cette stratégie consiste à cibler les corrections sur les seuls clients insatisfaits, lorsque l'on se trouve dans la partie supérieure de la matrice. En effet, une manœuvre généralisée pour l'ensemble des clients pourrait mécontenter les clients préalablement satisfaits. Ce fut le cas, par exemple, lors de la suppression de l'ouverture des guichets de banque une soirée par semaine, pour la remplacer par une ouverture le samedi : les clients insatisfaits n'étaient plus les mêmes, mais ils n'étaient pas moins nombreux.

En conclusion, il est clair que dans un environnement de marchés saturés où de marketing relationnel prend de l'importance, il devient essentiel à la fois de gérer les plaintes et de travailler à l'amélioration de la satisfaction des clients, les deux actions ayant un effet démultiplicateur entre elles.

De bonnes références complémentaires en matière d'analyse du comportement du consommateur ou de l'acheteur sont Sheth *et al*. (1999), Solomon (2004), Assael (2004), Blackwell *et al*. (2006).

L'essentiel

Par comportement de réponse du client, on entend toute activité physique ou mentale du client suscitée par un incitant marketing. Les différents niveaux de réponse du client peuvent être groupés en trois catégories : la réponse cognitive qui met en cause les informations détenues et la connaissance, la réponse affective qui concerne l'évaluation et enfin la réponse comportementale qui décrit les actions entreprises, non seulement au moment de l'achat mais également après l'achat. Le processus d'apprentissage suppose que l'individu ou l'organisation franchit successivement, et dans cet ordre, ces trois stades de réponse. D'autres processus de réponse sont observés selon le degré d'implication du client et son mode de perception du réel. La principale mesure de la réponse cognitive est la notoriété. En ce qui concerne la réponse affective, le concept d'attitude occupe une position centrale. Le modèle du produit multi-attributs décrit au chapitre 3 sert de base conceptuelle pour la modélisation de la notion d'attitude. Deux procédures d'estimation peuvent être utilisées : la méthode de décomposition et la méthode de composition, notamment par le modèle compensatoire de Fishbein. Les mesures d'attitude peuvent être présentées dans la matrice importance/performance. Les modèles non compensatoires sont utilisés dans des situations plus complexes. Les mesures de la réponse comportementale sont l'analyse des habitudes d'achat, l'analyse des changements de parts de marché et les fonctions de réponse comportementale. L'analyse après achat s'appuie essentiellement sur les mesures de fidélité-attraction et de satisfaction-insatisfaction des clients.

www.frenchpdf.com

Questions et problèmes

1. *Référez-vous à la figure 4.1. Comment classeriez-vous les produits suivants : rasoirs électriques, moutarde, micro-ordinateurs, pralines au chocolat, anti-douleurs, tuyaux d'arrosage, bijoux de fantaisie ? Quel type d'information utiliseriez-vous pour justifier votre classement ?*

2. *Un marchand de meubles déclare : « Voyez-vous, dans mon magasin, deux types de personnes entrent : les premiers entrent, observent, essayent les canapés posent un tas de questions inutiles et s'en vont sans acheter. Les deuxièmes entrent, choisissent et payent. J'aimerais n'avoir que ces seconds acheteurs dans mon magasin et éliminer les autres qui me font perdre mon temps. » Quel est votre commentaire ? Celui-ci serait-il identique s'il s'agissait d'un marchand de bonbons ?*

3. *Choisissez une catégorie de produits de consommation que vous connaissez bien et préparez un questionnaire destiné à mesurer la notoriété spontanée, assistée et qualifiée des marques en concurrence au sein de la catégorie. Comment procéderiez-vous pour interpréter ces résultats ?*

4. *La marque A bénéficie d'un taux d'occupation de 30 % et d'un taux d'exclusivité de 60 %. Les clients de cette marque consomment en moyenne la même quantité de cette catégorie de produit que les clients des marques concurrentes de A. Quelle est la part de marché de la marque A ? Si le taux d'exclusivité tombait à 50 %, quelle serait sa part de marché ?*

5. *Dans un marché, deux marques sont en concurrence directe. La marque A a un taux de fidélité de 80 % et un taux d'attraction de 30 %, les parts de marché respectives sont de 30 % pour A et de 70 % pour B. Quelles sont les parts de marchés tendancielles de ces deux marques dans l'hypothèse où les taux de fidélité et d'attraction restent inchangés ? Si vous étiez responsable de la marque B, quelle recommandation feriez-vous ?*

6. *On compare quatre marques de micro-ordinateurs en prenant en compte quatre attributs dont le degré d'importance est respectivement de : 0,40/0,30/0,20/0,10. Les notes obtenues (sur une échelle allant de 1 à 10) par les marques sur les quatre attributs sont les suivantes : A = 10/8/6/4 ; B = 8/9/8/3 ; C = 6/8/10/5 ; D = 4/3/7/8. Calculez un indice d'utilité totale (Fishbein) pour chaque marque en utilisant successivement un score d'importance et un score de déterminance. Comparez et interprétez les résultats obtenus.*

7. *Réalisez une matrice importance/performance pour les quatre produits de l'exercice précédent. Quels types de stratégies d'amélioration de l'image pourriez-vous proposer pour la marque A ?*

8. *Dans une étude d'image de marque, on a relevé les perceptions d'un échantillon de personnes sur l'ensemble des marques d'un même produit. Les notes portent sur quatre attributs dont les scores d'importance sont : 0,40/0,30/0,20/0,10. Les évaluations des marques sont les suivantes : A = 8/4/4/1 ; B = 8/3/5/3 ; C = 6/6/5/3 ; D = 5/9/6/5. Quelle marque serait choisie si les clients utilisaient comme règle de choix, (a) le modèle disjonctif, (b) le modèle compensatoire, (c) le modèle lexicographique, (d) le modèle conjonctif avec un score minimum requis de 5 sur chaque attribut ?*

9. *La chaîne d'opticiens Dezion a fait une petite enquête auprès d'un échantillon de 300 personnes, représentatives de sa clientèle et celle de ses deux concurrents principaux afin de connaître leur satisfaction. Elle leur a posé deux questions : (1) Quelle importance accordez-vous à chacune des deux caractéristiques suivantes d'un opticien ? (de 1 = pas du tout important à 10 = très important) (2) Comment évaluez-vous chacune de ces caractéristiques chez chacun des opticiens suivants Dezion, Speedoc et Perly ? (de 1 = très mauvais à 10 = très bon). Les réponses furent les suivantes (valeurs moyennes des trois cents réponses sur les échelles en dix points (et leurs écart-types)) :*

www.frenchpdf.com

Caractéristiques de l'opticien	Q1 : Importance de la caractéristique	Q2 : Satisfaction		
		Dezion	Speedoc	Perly
a) Est fiable dans la fabrication des verres	8 (2,9)	7 (2,2)	6 (1,8)	8 (2,5)
b) Fabrique les lunettes rapidement	9 (0,7)	3 (0,7)	9 (0,5)	2 (1,2)
c) Propose une seconde paire à 1/2 prix	7 (0,8)	4 (2,1)	3 (1,3)	8 (0,7)
d) Offre une assurance bris et vol	4 (3,6)	8 (3,3)	4 (2,8)	7 (2,7)
e) Présente un large choix de montures	6 (1,8)	2 (0,8)	3 (0,5)	6 (0,8)
f) Donne de bons conseils	3 (0,6)	8 (0,5)	2 (0,3)	3 (1,7)

Calculez l'utilité totale de chaque opticien sur base de l'importance, puis de la déterminance. Quelles conclusions tirez-vous de la différence des résultats ? Quelles améliorations pourriez-vous proposer à Dezion sur cette base ? Ensuite, réalisez une matrice importance/performance pour les trois concurrents, puis une grille satisfaction/insatisfaction et interprétez-les. Quelles stratégies d'amélioration de la réponse affective pouvez-vous proposer à chaque concurrent successivement ?

10. *Deux marques de cola A et B ont respectivement des parts de marché de 30 % et de 20 %. La marque A est achetée par 50 % des clients potentiels et ceux-ci consacrent 3/4 de leurs achats à cette marque. Pour le quart restant, ils panachent (mélangent) leur consommation avec d'autres marques. Les clients de la marque B, par contre sont moins exclusifs, puisqu'ils ne consacrent que deux tiers de leurs achats du produit à la marque B. Par contre, ils consomment 50 % de plus de produit que la moyenne des clients. Analysez la situation relative de chacune des deux marques et expliquez les différences de parts de marché en les décomposant.*

11. *Voici plusieurs données trouvées pêle-mêle sur Internet. Croisez-les au moyen de la décomposition statique de la part de marché et faites quelques hypothèses plausibles. Ces chiffres vous semblent-ils raisonnables ?*

    « Nutella est le leader incontesté du marché de la pâte à tartiner, avec 89 % du marché français en 2004. Près d'un ménage sur deux achète la célèbre pâte à tartiner au moins une fois par an, et avec une fidélité (= exclusivité, ici) hors du commun. Plus de 88 millions de pots sont consommés chaque année en France. Les pots les plus courants sont de 750 g et 400 g » (source : http://www.ferrero.fr/nutella.htm et Nielsen). « Il y a environ 62 millions de français en 2004 et une moyenne de 2,5 personnes par ménage » (source : www.insee.fr). « La consommation annuelle par personne est de 800 g en France » (source : www.ciao.fr, source peu fiable).

12. *Quelle est la différence entre le taux d'exclusivité et de fidélité ? Comment interpréteriez-vous la situation d'une marque qui connaît un taux d'exclusivité faible, mais un taux de fidélité élevé ?*

13. *Démontrez que si le taux d'attraction d'une marque est supérieur à son taux de fuite, sa part de marché tendancielle sera supérieure à 50 % et inversement.*

14. *Canal +, la chaîne de télévision à péage française, a connu des débuts difficiles et a perdu beaucoup d'argent lors des deux premières années de son lancement (1984-1985). Mais dès 1989, la chaîne touchait 18 % des foyers français qui peuvent le recevoir soit trois millions d'abonnés. Son succès vient probablement d'un record de fidélité : 93 % de réabonnements en moyenne chaque année et une attraction faible mais régulière de 4 % de nouveaux abonnés (adaptation simplifiée de Lendrevie (1990),*

www.frenchpdf.com

Mercator, Dalloz). En faisant l'hypothèse simplificatrice que tous ces paramètres restent constants, (a) à quel taux d'abonnement des ménages français Canal + peut-il s'attendre à long terme ? (b) combien d'abonnés la chaîne peut-elle espérer à long terme ?

15. *Parmi les 50 000 ménages de la région, 10 600 étaient abonnés au journal local en 2006 et 11 000 en 2007. Cette augmentation nette de 400 abonnements résulte de l'arrivée de 1 000 nouveaux abonnés compensée par la perte de 600 anciens abonnés. Quel était le taux d'abonnement à ce journal en 2006 ? en 2007 ? Quel sera-t-il en 2008 ? Et quel est son taux d'abonnement tendanciel ?*

Références bibliographiques

ALLPORT G.W. (1935), « Attitudes », *in* MURCHISON C.A. (Ed.), *A Handbook of Social Psychology*, Clark University Press, Worcester, Mass., pp. 798-844.

ASSAEL Henry, DAY G.S. (1968), « Attitudes and Awareness, Predictors of Market Shares », *Journal of Advertising Research*, Vol. 8, December, pp. 10-17.

ASSAEL Henry (2004) *Consumer Behavior.* Boston, Houghton Mifflin

AXELROD Joel N. (1968), « Attitude Measures that Predict Purchases », *Journal of Advertising Research*, Vol. 8, March, pp. 3-7.

BASS Frank M., TALARZYK W.Wayne (1969), « A Study of Attitude Theory and Brand Preferences », *Journal of Marketing Research*, Vol. 9, pp. 93-95.

BAUER R.A. (1960), « Consumer Behavior as Risk Taking », *in* HANCOCK A.S. (Ed.), *Proceedings*, Fall Conference of the American Marketing Association, pp. 389-398.

BERELSON Bernard, STEINER Garet A. (1964), *Human Behavior : an Inventory of Scientific Findings*, New York, Harcourt Brace Jovanovich.

BLACKWELL Roger D., MINIARD Paul W., ENGEL James F. (2006), *Consumer Behavior*, 10th Ed., Thomson.

BLOEMER Jose M. M., KASPER Hans D.P. (1995), « The Complex Relationship between Consumer Satisfaction and Brand Loyalty », *Journal of Economic Psychology*, Vol. 16, Iss. 2, pp. 311-329.

BOYD Harper W., RAY Michel L., STRONG Edward C. (1972), « An Attitudinal Framework for Advertising Strategy », *Journal of Marketing*, Vol. 36, Iss. 2, April, pp. 27-33.

CHUMPITAZ Ruben (1998), *La relation entre la satisfaction et la fidélité à la marque en business-to-business : application à deux produits et deux services*, Thèse. Louvain-la-Neuve, Belgique, CIACO,

CUNNINGHAM R.M. (1961), « Customer Loyalty to Store and Brand », *Harvard Business Review*, Vol. 39, pp. 161-137.

FARRIS Paul W., BENDLE Neil T., PFEIFER Phillip E., REIBSTEIN David J. (2006), *Marketing Metrics*, Wharton School Publishing.

FESTINGER Leon (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, New York, Harper and Row.

FISHBEIN Martin (1967), « Attitudes and Prediction of Behavior », *in* FISHBEIN Martin (Ed.), *Readings in Attitude Theory and Measurement*, New York, John Wiley & Sons, pp. 477-492.

GODERIS Jean-Pierre (1998), « Barrier Marketing : from Customer Satisfaction to Customer Loyalty », *CEMS Business Review,* Vol. 2, Iss. 4.

JACOBY Jacob, KYNER David B. (1973), « Brand Loyalty versus Repeat Purchasing Behavior », *Journal of Marketing Research*, Vol. 10, Iss. 1, February, pp. 1-9.

www.frenchpdf.com

JARVIS Lance P., WILCOX James B. (1977), « Evoked Set, some Theoretical Foundations and Empirical Evidence », *in* HOWARD John A., *Consumer Behavior : Applications of Theory,* New York, McGraw-Hill.

JONES Thomas O., SASSER W. Earl Jr (1995), « Why Satisfied Customer Defect ? », *Harvard Business Review*, Vol. 73, Iss. 6, November-December, pp. 88-99.

KAPFERER Jean-Noël, LAURENT Gilles (1983), *La sensibilité aux marques*, Paris, Fondation Jours de France.

KRUGMAN H. E. (1965), « The impact of Television Advertising : Learning without Involvement », *Public Opinion Quaterly*, 29 (3), pp. 349-355.

LASH M. Linda (1990), *The Complete Guide to Customer Service*, New-York, John Wiley & Sons.

LAVIDGE Robert J., STEINER Gary A. (1961), « A Model for Predictions Measurement of Advertising Effectiveness », *Journal of Marketing*, Vol. 25, Iss. 6, October, pp. 59-62.

LEWIN Kurt (1935), *A Dynamic Theory of Personality*, New York, McGraw-Hill Book Company.

MARTILLA John A., JAMES John C. (1977), « Importance-performance Analysis », *Journal of Marketing*, Vol. 41, Iss. 1, January, pp. 77-79.

MYERS James H., ALPERT Mark I. (1976), « Semantic Confusion in Attitude Research : Salience versus Importance versus Determinance », : PERREAULT W.D. Jr (Ed.) *Advances in Consumer Research*, Proceedings of the 7th annual Conference of the Association of Consumer Research, October, pp. 106-110.

OLIVER Richard L. (1980), « A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction », *Journal of Marketing Research,* Vol. 17, pp. 460-469.

OLIVER Richard L. (1989), « Processing of the Satisfaction Response in Consumption : a Suggested Framework and Research Proposition », *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 2, pp. 1-26.

OLIVER Richard L. (1996), *Satisfaction : a Behavioral Perspective on the Consumer*, New-York, McGraw Hill.

OLIVER Richard L. (1999), « Whence Consumer Loyalty ? », *Journal of Marketing*, Vol. 63, Iss. 1, pp. 33-44.

OXENFELDT Alfred R. (1969), « How to Use Market-share Measurement ? », *Harvard Business Review*, January-February, pp. 59-68.

PALDA Kristian S. (1966), « The Hypothesis of a Hierarchy of Effects », *Journal of Marketing Research*, Vol. 3, Iss. 1, pp. 13-24.

PARFITT John H., COLLINS B.J.K. (1968), The Use of Consumer Panels for Brand Share Prediction, *Journal of Marketing Research*, Vol. 5, Iss. 2, pp. 131-145.

PINSON Christian, MALHOTRA Naresh K., JAIN A.K. (1988), « Les styles cognitifs des consommateurs », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 3, N° 1, pp. 53-73.

RATCHFORD Brian T. (1987), « New Insights about the FCB Grid », *Journal of Advertising Research,* Vol. 27, Iss. 4, pp. 24-38.

REICHHELD Frederick, SASSER W. Earl Jr (1990), Zero Defections : Quality Comes to Services », *Harvard Business Review,* September-October, pp. 105-111.

REICHHELD Frederick F. (1996), *L'effet loyauté*, Paris, Dunod.

RHOADES K. (1988), « The Importance of Consumer Complaints », *Protect Your-Self*, January, pp. 115-18.

ROGERS Everett M. (1962), *Diffusion of Innovations*, New York, The Free Press.

ROSENBERG M. J. (1956), « Cognitive Structure and Attitudinal Affect », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 53, pp. 367-372.

www.frenchpdf.com

ROSSITER John R., PERCY Larry, DONOVAN Robert J. (1991), « A Better Advertising Planning Grid », *Journal of Advertising Research,* Vol. 31, Iss. 5, pp. 11-21.

SOLOMON Michael R. (2004), *Consumer Behavior*, 6th Ed., Pearson.

SHETH Jagdish N., MITTAL Banwari, NEWMAN Bruce I. (1999), *Customer Behavior : Consumer Behavior and Beyond*, Fortworth, Dryden Press.

VAUGHN Richard (1986), « How Advertising Works : a Planning Model Revisited », *Journal of Advertising Research*, Vol. 20, Iss. 1, pp. 57-65.

WESTBROOK Robert A. (1987), « Product/Consumption-based Affective Responses and Postpurchase Processes », *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, Iss. 3, pp. 258-270.

WILKIE William L., PESSEMIER Edgar A. (1973), « Issues in Marketing's Use of Multi-attribute Attitude Models », *Journal of Marketing Research*, Vol. 10, Iss. 4, pp. 428-441.

www.frenchpdf.com

5 LE SYSTÈME D'INFORMATION MARKETING

Le problème central auquel est confrontée une entreprise orientée-marché est de pouvoir suivre en permanence l'évolution des besoins et des attentes des différents acteurs qui opèrent sur son marché de référence afin de pouvoir anticiper cette évolution et s'y adapter en temps utile. C'est pour répondre à ce besoin d'information que beaucoup d'entreprises ont développé le concept de *système d'information marketing* (SIM), lequel est un outil de gestion permettant d'acquérir et de disséminer les informations portant sur les marchés à tous les niveaux de l'organisation en vue de faciliter la prise de décision. L'objectif d'un SIM est d'intégrer dans un ensemble cohérent les données de marché quelles que soient leur nature ou leur origine (données internes, rapports de la force de vente, études de marché, données sur la concurrence, etc.) et de les diffuser sous la forme d'un flux continu d'informations. Dans ce chapitre, on analysera les différentes composantes d'un SIM, en mettant particulièrement l'accent sur les méthodes utilisées par la recherche marketing qui ne constitue qu'une partie d'un système d'information.

Objectifs

Dans ce chapitre, nous poserons les questions suivantes :

– Pourquoi la gestion de l'information est-elle importante dans une entreprise orientée-marché ?
– Comment se structure un système d'information marketing ?
– Pourquoi la recherche marketing doit-elle appliquer la méthode scientifique ?
– Comment structurer une étude de marché et quels sont ses écueils principaux ?
– Quelles sont les différences entre recherche exploratoire, descriptive et causale ?

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

www.frenchpdf.com

1 LA STRUCTURE D'UN SYSTÈME D'INFORMATION MARKETING

Peu de responsables marketing se déclarent satisfaits des informations habituellement disponibles pour la gestion marketing. Les problèmes rencontrés sont les suivants :

– l'information disponible manque souvent de pertinence ;
– l'information est trop abondante pour être traitée efficacement ;
– l'information est trop dispersée dans l'entreprise ;
– des informations importantes sont éliminées trop rapidement ;
– le mode de présentation des informations est peu opérationnel ;
– l'information circule mal dans l'organisation ou arrive trop tard ;
– la validité des informations communiquées est difficile à évaluer.

L'information doit donc faire l'objet d'une gestion rigoureuse. Telle est la raison d'être d'un système d'information marketing (SIM), qui aborde de façon globale les besoins en information marketing, en s'efforçant de structurer et de systématiser les différents flux d'information nécessaires à l'exercice de la gestion marketing. On peut définir un SIM de la manière suivante :

> « Un système d'information marketing est une structure de personnes, de procédures et d'équipement qui a pour objet de réunir, de trier, d'analyser, d'évaluer et de distribuer, en temps utile, de l'information pertinente et valide, provenant de sources internes et externes à l'entreprise et destinée à servir de base aux décisions de marketing » (Kotler 1997, p. 110).

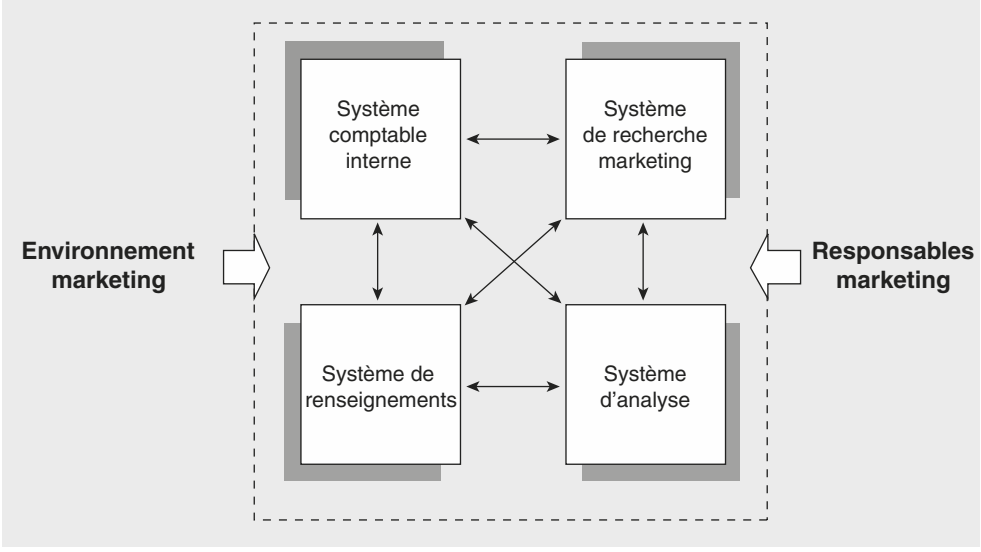


Figure 5.1 – *Structure d'un système d'information marketing*

La structure d'un SIM est décrite à la figure 5.1. À la gauche du diagramme, on trouve l'environnement macro-marketing à surveiller et d'où proviennent des données, des messages, des rumeurs, etc. Ces flux de données sont captés par l'un des trois sous-systèmes de recueil de l'information : le système comptable interne, le système de renseignements ou d'intelligence et le système de recherche

www.frenchpdf.com

marketing. Triées et interprétées par le sous-système d'analyse et de modélisation marketing, ces données sont ensuite transmises aux responsables marketing comme aides à la compréhension, à la décision et au contrôle.

Dans cette optique, on constate que la recherche marketing n'est qu'une composante du système d'information marketing. Le SIM est beaucoup plus large. La différence entre les deux réside dans le fait que la recherche marketing se fait à un moment donné pour analyser un problème précis, alors que le SIM vise à recueillir et à transmettre de l'information sur une base continue. Examinons maintenant de manière plus détaillée les fonctions exercées par chacun des quatre sous-systèmes faisant partie d'un SIM.

1.1 Le système comptable interne

L'activité de l'entreprise est ponctuée d'événements, de transactions et d'opérations. Leur relevé systématique par le système comptable constitue une source d'informations très riche car très précise, mais rarement utilisable telle quelle. Il s'agit de ce que l'on appelle les *données secondaires internes*. Elles se présentent sous la forme de « journaux » répertoriant les quantités produites, les commandes enregistrées, les expéditions, les factures, les encaissements, les visites de représentants, les retours de marchandises, les dépenses publicitaires, etc.

Ces données opérationnelles sont généralement traitées et synthétisées dans des états de situation standardisés portant sur une période donnée, lesquels sont publiés, soit de manière routinière, soit à la demande. Ces états standardisés fournissent une information précieuse pour les décideurs (par période, par produit, par secteur…).

La généralisation du recours à l'informatique a grandement facilité la mise au point de systèmes internes d'information. Un certain nombre de problèmes se posent cependant :

– il faut éviter le risque de *surcharge d'informations*, qui réduirait l'utilité pratique de ces systèmes ;
– la *rapidité d'accès* à l'information est importante pour permettre aux décideurs de réagir avec efficacité ;
– il doit exister une *cohérence* entre le contenu des informations, leur degré de précision et le système de gestion appliqué dans l'entreprise ;
– le système doit être conçu dans une *optique évolutive* et doit pouvoir suivre les mutations de l'entreprise ;
– les informations doivent être facilement *accessibles et interprétables,* ce qui n'est pas toujours le cas.

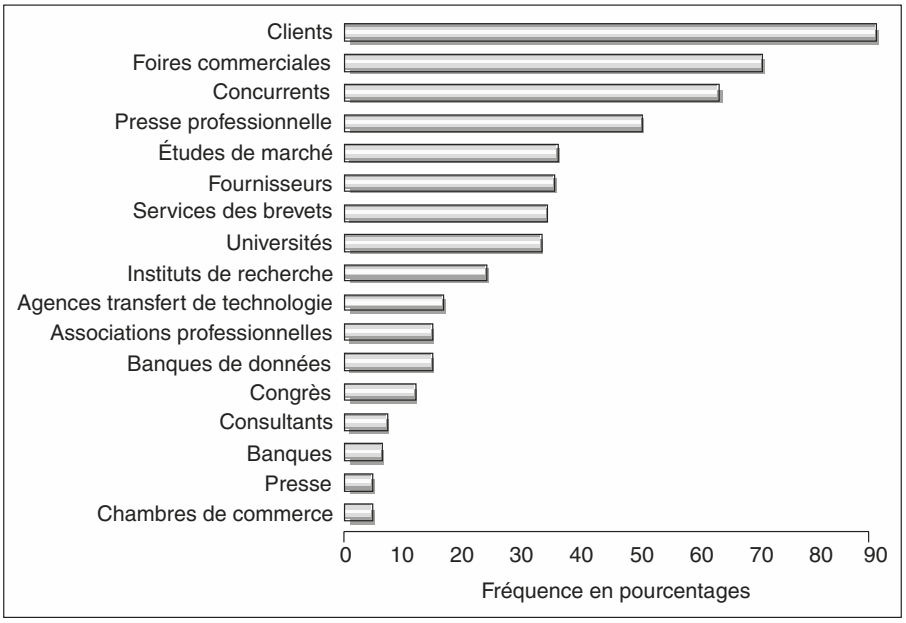
De nombreux systèmes d'information internes ont été initialement conçus de manière trop ambitieuse, avec comme conséquences une réaction de rejet face aux coûts suscités et une faible utilisation.

1.2 Le système de renseignements marketing

Les informations apportées par le système d'information interne doivent être complétées par des données portant sur *l'environnement et la concurrence*. C'est le rôle du système de renseignements marketing. On parle aussi du système d'intelligence marketing. Il s'agit des sources et des moyens qui permettent aux dirigeants de se tenir continuellement informés de l'évolution de l'environnement économique, social, politique du domaine d'activité dans lequel l'entreprise opère et d'évaluer en permanence les « forces et faiblesses » de la position détenue dans le marché de référence.

www.frenchpdf.com

En principe, la surveillance de l'environnement se fait très spontanément notamment par la presse, par l'intermédiaire du groupement professionnel, par la lecture des journaux spécialisés (tels que *The Financial Times*, *La Presse*, le *Wall Street Journal*…), par des périodiques professionnels (tels que *L'Usine nouvelle*, *Business Week*, *The Economist*, *L'Expansion*…), ou encore par la participation à des congrès ou à des colloques au cours desquels des contacts informels peuvent être pris entre concurrents, fournisseurs, distributeurs et autorités publiques. Aujourd'hui, la constitution d'un système de veille de l'environnement est grandement facilitée par l'accès au réseau Internet. Et, comme l'illustre la figure 5.2, les sources d'informations, utilisées par des entreprises leaders sur leurs marchés, sont multiples et variées mais proviennent en majorité des clients.



Source : Simon, 1996, p. 110.

Figure 5.2 – *Importance des sources d'information chez les champions discrets*

Dans la mesure où cette prise d'informations se fait de manière informelle et non organisée, des informations importantes peuvent toutefois échapper, ou du moins être enregistrées trop tardivement pour permettre des réactions en temps utile. Ceci peut être particulièrement grave lorsqu'il s'agit d'initiatives nouvelles prises par la concurrence. Divers moyens existent cependant pour améliorer l'efficacité du système d'intelligence marketing : utiliser plus systématiquement la force de vente, mettre au point un système de surveillance de la concurrence, et utiliser les services des sociétés d'études.

1.3 Le système d'analyse et de modélisation

Le système d'analyse a la double responsabilité de stocker les données et de les exploiter. Il lui faut donc maintenir la base de données à jour et sous forme exploitable. Ensuite, il doit exploiter ces données pour les transformer en information, c'est-à-dire leur donner une signification. Les applica-

www.frenchpdf.com

tions les plus simples sont des graphiques de tendance et des calculs de corrélations. Mais les applications plus élaborées peuvent ambitionner des prévisions, sur bases endogènes, et la modélisation des comportements.

En dehors des données comptables, des renseignements commerciaux et de la maintenance de la banque de données et de leur exploitation régulière, les décideurs ont souvent besoin d'études ponctuelles portant sur des problèmes spécifiques, tels que le test d'un concept de produit nouveau, la mesure de l'image de marque, ou encore la prévision des ventes pour un produit dans une région déterminée. C'est alors le rôle de la recherche marketing que d'organiser ce type d'études ponctuelles.

2 LE SYSTÈME DE RECHERCHE MARKETING

Le rôle de la recherche marketing peut donc se définir comme suit :

> « La recherche marketing comprend le diagnostic des besoins d'information et la sélection des variables pertinentes pour lesquelles des informations valides et fiables doivent être collectées, enregistrées et analysées. » (Zaltman et Burger, 1975, p. 3).

Selon cette définition, la recherche marketing exerce quatre responsabilités distinctes.

1. La responsabilité du *diagnostic des besoins en information*, ce qui suppose une bonne interaction entre analystes et décideurs.
2. La responsabilité du *choix des variables* à mesurer, ce qui implique, chez l'analyste de marché, la capacité de traduire un problème de gestion en questions de recherche vérifiables expérimentalement.
3. La responsabilité de la *validité des informations* recueillies, ce qui exige chez l'analyste la maîtrise de la méthodologie de recherche.
4. Le *transfert de l'information* dans l'organisation sous forme de connaissances nouvelles susceptibles de faciliter la prise de décision.

Le rôle de l'analyste de marché ne se limite donc pas à l'exécution du travail de recherche proprement dit. Il se doit d'intervenir activement dans la définition du problème, la conception du plan de recherche et la mise en valeur des résultats de la recherche par rapport au problème de décision posé.

2.1 L'utilité de la recherche marketing

La recherche marketing trouve sa place entre les dimensions stratégique et opérationnelle de l'orientation-marché, comme outil utilisant des connaissances multidisciplinaires (psychologie, sociologie, statistique, économie…) au service de l'une et de l'autre. Son but principal est de fournir les informations nécessaires au choix des options stratégiques et à l'élaboration de plans de marketing opérationnel permettant leur mise en œuvre. On peut ainsi identifier trois types d'objectif.

1. *Aide à la compréhension* : décrire, analyser, mesurer et prévoir la demande et les facteurs qui l'influencent.
2. *Aide à la décision* : identifier les moyens de conquête de cette demande et déterminer leur niveau optimal d'intervention.

www.frenchpdf.com

3. *Aide au contrôle* : analyser les performances et les résultats obtenus.

Ces objectifs sont évidemment très complémentaires ; ils se retrouvent à des degrés divers tant au niveau du marketing stratégique qu'à celui du marketing opérationnel.

Une question difficile qui se pose à un décideur est de savoir s'il y a lieu ou non de recourir à la recherche marketing avant décision. Si la réponse est évidemment positive pour le système d'information marketing permanent, cette question mérite un examen approfondi chaque fois qu'il s'agit d'entreprendre une étude de marché spécifique, qui souvent représente un coût non négligeable pour l'entreprise. Plusieurs considérations doivent être prises en compte pour pouvoir répondre à cette question :

- *le facteur temps* : conduire une étude de marché prend du temps et de nombreuses décisions doivent être prises immédiatement, même si l'on sait pertinemment bien que l'information disponible est incomplète. Le problème est particulièrement délicat lorsqu'il s'agit d'opportunités à saisir. Certains objectent que « la réflexion paralyse l'action » et que la prise de risque fait partie de la fonction entrepreneuriale. Les taux élevés d'échec observés dans l'industrie doivent toutefois inciter à la prudence. En tout état de cause, l'urgence d'une décision exclut le recours à une recherche marketing spécifique. Seul le système d'information marketing permanent peut venir en aide dans un tel cas ;
- *l'importance de l'enjeu* : de nombreuses décisions sont des décisions de routine dont les conséquences sont de faible portée stratégique et pour lesquelles le coût de l'erreur est peu important. Il est évident que pour ces décisions une délibération préalable approfondie ne sera pas nécessaire. Il faut donc établir le coût d'une recherche marketing en fonction de l'amélioration qu'elle apporte à la qualité de la décision ;
- *la disponibilité de l'information* : dans de très nombreux cas, on dispose d'informations suffisantes pour prendre la décision et le recours à des études supplémentaires ne se justifie pas. Ceci se présentera d'autant plus souvent que le système d'information marketing permanent est bien conçu et bien géré. Là où l'information est incomplète et où les informations manquantes peuvent être réunies à un coût raisonnable, la recherche doit être envisagée. Il importe, cependant, de rester conscient du fait qu'une information complète et parfaitement fiable n'existe pas en réalité et que le risque ne peut jamais être éliminé complètement ;
- *les motivations cachées* : à ces justifications rationnelles du rôle de la recherche, il faut encore ajouter des raisons d'opportunité, comme par exemple la crainte d'avoir à justifier une décision prise sans information préalable suffisante. Dans ce cas, la recherche marketing devient une forme d'assurance qui sera utile particulièrement quand la décision prise se révèle être mauvaise. Le cas le plus pernicieux, qui est plus fréquent qu'on ne veut l'avouer, consiste à conduire une recherche pour justifier une décision déjà prise en fait. Cette attitude conduira au rejet des conclusions de l'étude si celles-ci ne confirment pas les *a priori* du décideur.

Un certain nombre d'études ou de recherches sont également effectuées à titre purement exploratoire avec comme objectif, soit de décrire plus en profondeur une situation de marché, soit d'explorer les opportunités offertes par des marchés nouveaux. Dans ces différents cas, il n'y a pas de lien direct avec le processus d'aide à la décision.

2.2 La recherche marketing et la méthode scientifique

À la question « La gestion relève-t-elle de l'art ou de la science ? », il faut, semble-t-il, répondre qu'incontestablement la gestion relève beaucoup plus de l'art que de la science. Mais ceci ne veut pas dire pour autant que les décisions de gestion, et de marketing en particulier, doivent se baser unique-

www.frenchpdf.com

ment sur le flair, la créativité ou l'imagination de managers talentueux et charismatiques. L'art n'échappe pas à l'analyse critique ni à l'analyse scientifique, et le talent lui-même est rarement suffisant pour expliquer la réussite artistique.

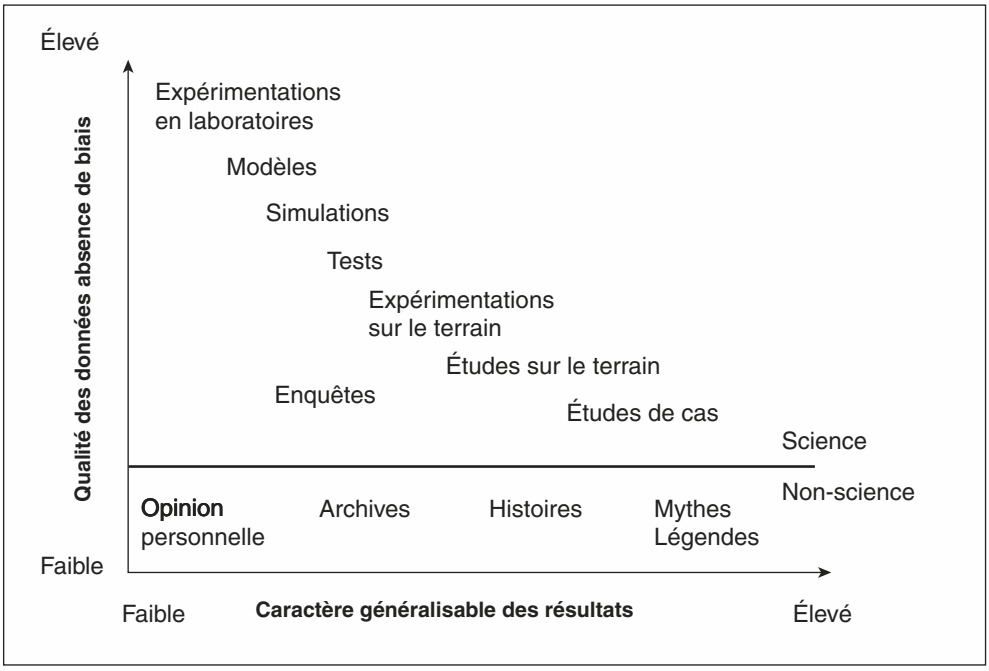
> L'architecte le plus talentueux ne peut se permettre d'ignorer les règles de la perspective, de la pesanteur, de la résistance des matériaux, etc., sous peine de ne plus atteindre l'objectif même qu'il poursuit. Il en est de même dans son domaine propre, pour le musicien, qu'il soit compositeur ou interprète.

La recherche marketing doit produire des *connaissances certifiées*, sans lesquelles de bonnes décisions ne peuvent être prises. L'analyste de marché doit découvrir des *vérités objectives.* Les règles de la méthode scientifique ont donc essentiellement pour but de veiller à garantir la *validité des résultats,* et cela, sous deux aspects, ceux de la validité interne et externe :

1. La *validité interne* met en cause la capacité des résultats obtenus à montrer sans ambiguïté les relations existant entre les éléments retenus. Les relations découvertes doivent être réelles et ne pas résulter d'autres variables non retenues. Dans le même ordre d'idées, elles ne peuvent pas être l'effet du processus de recherche.

2. La *validité externe*, quant à elle, met en cause la capacité de généraliser les résultats observés à d'autres périodes et à d'autres situations. La représentativité de l'échantillon choisi par rapport à la cible visée est ici mise en cause.

Ces deux objectifs sont parfois peu compatibles entre eux et l'arbitrage entre eux devient nécessaire au moment de choisir la méthode de collecte des données, comme l'indique la figure 5.3.



Source : Bonona, 1995.

Figure 5.3 – *L'arbitrage entre validité interne et externe*

Le respect des règles de la méthode scientifique est le seul moyen de garantir la validité des résultats de la recherche marketing. Ce problème est évidemment fondamental, puisque l'entreprise va prendre

www.frenchpdf.com

des décisions sur la base de ces résultats : investir en produits nouveaux, en dépenses publicitaires, en modification de prix, etc. En tant qu'agent économique, l'entreprise se doit donc, compte tenu des enjeux, de prendre un maximum de précautions. Ce problème est d'autant plus important que les résultats de la recherche marketing, en raison de leur caractère confidentiel, ne sont généralement pas publiés ni dès lors soumis au crible critique de la communauté scientifique, comme c'est le cas pour la recherche académique. L'entreprise doit donc se montrer particulièrement exigeante vis-à-vis des analystes de marché et s'assurer que la méthodologie adoptée est suffisamment rigoureuse.

2.2.1 Les caractéristiques de la méthode scientifique

Les caractéristiques principales de la démarche scientifique sont brièvement décrites ci-après.

1. *L'objectivité de la collecte.* Le recueil de données objectives implique la mise au point de méthodes faisant abstraction de toute subjectivité et indépendantes de la personne qui les met en œuvre ; par leur application, tout spécialiste compétent doit pouvoir invariablement constater les mêmes faits observés. L'objectivité résulte donc de l'intersubjectivité et de la reproductibilité des observations, laquelle n'est pas toujours possible dans les sciences humaines.
2. *La réfutabilité de l'explication.* Une proposition ou une explication n'ont de valeur scientifique que si elles se prêtent à des tests empiriques permettant de les infirmer. La démarcation entre science et non-science réside en effet dans la possibilité de formuler des propositions falsifiables, par la mise au point de contre-épreuves. Le test de la falsification est plus exigeant que celui de la vérification, parce qu'il est psychologiquement plus facile de trouver des faits qui semblent vérifier une proposition ou une hypothèse. En outre, le chercheur peut avoir inconsciemment tendance à privilégier des observations qui confirment ses idées *a priori* (ses hypothèses). Le risque est grand dans une recherche d'y mettre inconsciemment ce que l'on cherche, d'où l'importance d'expliciter ses présupposés par des hypothèses que l'on cherchera à réfuter.
3. *Le caractère analytique de la démarche.* Le scientifique s'appuie au départ sur un ensemble de concepts clairement définis et rigoureusement reliés entre eux dans le cadre de propositions structurées que sont les lois et les théories. Ces concepts et ces structures sont construits à partir des connaissances accumulées dans le domaine. Ils doivent en outre être opérationnalisés, c'est-à-dire définis d'une façon qui les rende mesurables empiriquement. Il n'y a pas de science sans mesure.
4. *Le souci de méthode et de précision.* L'analyste adopte des procédures précises de collecte de données en spécifiant à chaque étape les conditions dans lesquelles les données sont réunies, de manière à éviter tout arbitraire et tout biais systématique et à exercer un contrôle sur la prise d'information.
5. *L'attitude critique du chercheur.* Le scientifique doute. Il n'accepte qu'à titre provisoire ce qui a été vérifié par les faits. Tout en gardant un esprit ouvert, il reste vigilant et recherche la contre-épreuve.
6. *La communication des résultats.* Les résultats et la méthodologie d'une recherche doivent être présentés d'une manière suffisamment complète et précise pour permettre à un autre chercheur ou analyste de reproduire l'étude à des fins de vérification.

2.2.2 L'interface chercheur-décideur

L'utilité pratique d'une recherche marketing est largement déterminée par la qualité de la relation entre l'analyse de marché responsable du projet de recherche et le décideur qui va utiliser les résultats

www.frenchpdf.com

obtenus. Dans beaucoup de situations, les analystes de marché sont trop peu soucieux des besoins de la gestion alors que, de leur côté, les décideurs méconnaissent les contraintes et les exigences d'une recherche de qualité. Pour surmonter ces difficultés de communication, les responsabilités de chacune des deux parties doivent être clairement définies et acceptées.

Les *devoirs de l'utilisateur* d'une recherche vis-à-vis du chercheur sont les suivants :

- définir clairement le problème de décision auquel l'entreprise est confrontée et expliquer sur quelles bases la décision sera prise en définitive ;
- expliquer les tenants et aboutissants du problème et son contexte ;
- préciser les contraintes de temps et de coûts de l'étude ainsi que les lignes d'action que l'entreprise peut raisonnablement envisager d'adopter ;
- décrire les informations disponibles dans l'entreprise et la manière de les obtenir ;
- informer de tout changement qui se présenterait en cours d'étude.

De la même manière, les *devoirs du chercheur* sont les suivants :

- être clair et honnête en ce qui concerne la signification et les limites des résultats attendus ;
- être aussi clair que possible dans la présentation et l'explication des résultats et aider le décideur dans l'exploitation des conclusions ;
- exiger que le décideur fournisse toutes les informations nécessaires pour planifier et conduire le projet de recherche ;
- insister pour présenter un rapport complet et sans complaisance des observations faites ;
- refuser de déformer ou de réduire les observations pour répondre aux attentes ou aux *a priori* du décideur.

Dans la présentation des résultats, certains chercheurs ont tendance à oublier que leur rôle est consultatif et qu'il ne leur appartient pas de prendre ou même de recommander des décisions au décideur. De la même manière, certains décideurs, trop crédules, sont enclins à se comporter comme si l'analyste était omniscient en ce qui concerne la décision à prendre et les informations requises pour améliorer la qualité de la décision. C'est cette difficulté de communication entre l'analyste et le décideur qui est à l'origine de l'échec de nombreux projets de recherche.

2.3 Les étapes du processus de recherche

La mise en œuvre d'un projet de recherche demande une planification précise. La recherche marketing, comme toute autre forme de recherche scientifique, comprend un ensemble d'activités étroitement complémentaires. Les cinq étapes d'un processus de recherche, décrites ci-dessous, sont schématisées à la figure 5.4.

1. *Définition du problème*. Cette première étape est cruciale et conditionne la réussite de l'ensemble de la démarche. Comme le dit l'adage, « un problème bien défini est à moitié résolu ». Ou encore, « si vous ne savez pas ce que vous cherchez vous avez peu de chance de le trouver ». Concrètement il s'agit de traduire le problème en une ou plusieurs questions de recherche dont les réponses seront susceptibles d'aider le décideur à effectuer un choix plus informé que celui qu'il aurait posé avant la recherche. L'énoncé des questions de recherche implique une bonne communication entre le décideur et l'analyste. Le décideur doit en effet être capable de comprendre ce qu'il est raisonnable de demander à la recherche comme information ; l'analyste, quant à lui, doit être capable de comprendre la problématique du décideur et d'identifier correctement ses besoins d'information et les contraintes auxquelles il est éventuellement soumis.

www.frenchpdf.com

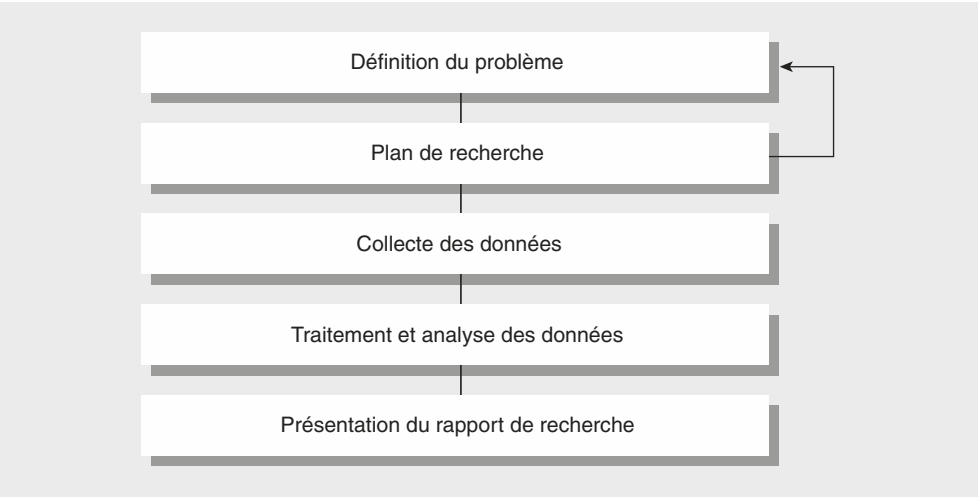


Figure 5.4 – *Les étapes du processus de recherche*

2. *Élaboration du plan de recherche.* Dans le plan de recherche, on définira la méthode à utiliser pour recueillir et analyser les données. Il s'agit d'un plan d'action qui relève spécifiquement de la responsabilité de l'analyste qui devra préciser les points suivants : les variables à observer et à mesurer, les sources d'information, la méthode de collecte de l'information, la méthode d'enregistrement de l'information, les méthodes d'analyse de l'information, le coût de la recherche. Le décideur doit approuver le plan et vérifier que les informations à réunir sont bien celles dont il a besoin pour résoudre son problème de décision. Le détail de l'élaboration d'un plan de recherche est présenté à la figure 5.6.

3. *Collecte des données.* Une fois le plan de recherche approuvé, le processus de collecte peut débuter. Dans de nombreux cas, cette étape de la recherche est confiée à une société spécialisée dans les études de marché. Les méthodes de collecte des données évoluent aujourd'hui rapidement sous l'impact du développement des télécommunications et de l'informatique. Les enquêtes par téléphone enregistrées de manière interactive sur ordinateur, les interviews assistées par ordinateur, les terminaux interactifs dans les centres d'achat, les enquêtes par fax ou Internet, l'enregistrement des ventes aux caisses dans les supermarchés à l'aide des codes-barres : toutes ces nouvelles techniques accélèrent le processus de recueil des données tout en améliorant leur précision et leur fiabilité. Il y a habituellement deux étapes dans cette phase de recueil des données : une étape de pré-test réalisée sur petit échantillon pour vérifier le bien-fondé de la méthode adoptée et l'étape de recueil des données sur grand échantillon.

4. *Traitement et analyse des données.* Une fois les données recueillies, celles-ci doivent être encore exprimées et présentées sous une forme qui corresponde aux besoins du décideur. Cette étape implique vérification des données, codification, tabulations à un ou deux facteurs. Ces tâches sont également souvent sous-traitées à des sociétés extérieures spécialisées, ce qui ne dispense pas l'analyste d'exercer un contrôle sévère sur les règles et les procédures adoptées. Des analyses statistiques peuvent être utilisées pour résumer les données, pour les présenter d'une manière qui facilite l'interprétation ou qui permette de découvrir des relations entre variables. Quant aux méthodes d'analyse multivariées, elles doivent être utilisées à bon escient, c'est-à-dire seulement si elles sont pertinentes en regard des objectifs poursuivis.

www.frenchpdf.com

5. *Présentation du rapport de recherche.* L'étape finale du processus de recherche est celle de l'interprétation de l'information ou du passage de l'information à la connaissance. Le rapport de recherche doit communiquer les résultats d'une manière efficace et dans la perspective du décideur, en évitant de trop mettre l'accent sur les aspects techniques de l'étude et en informant bien le décideur sur la portée des résultats. Avant toute décision, un décideur responsable voudra être convaincu de la validité des résultats, sans quoi il refusera de les utiliser. Ici également, une bonne communication entre chercheur et décideur sera la clé du succès.

Ce processus de recherche est d'application générale, même si ces étapes se chevauchent. L'importance relative de chaque étape peut également varier selon la nature et la complexité de l'étude.

2.4 La typologie des études de marché

Il est courant dans la littérature spécialisée d'établir une distinction entre les études de marché exploratoires, descriptives et causales :

– les *études exploratoires* ont essentiellement pour objectif de découvrir la nature d'un problème qui se pose ou qui risque de se poser à l'entreprise et de traduire ce problème en hypothèses et en questions de recherche spécifiques. Les méthodes utilisées sont informelles ; on recourt principalement à la recherche documentaire et aux études qualitatives ;

– les *études descriptives* sont plus quantitatives et supposent déjà une bonne définition du problème posé. L'objectif est ici d'apporter un maximum d'informations permettant de décrire un marché, une cible ou un réseau de distribution, sans pour autant tenter de dégager des relations de causes à effets entre facteurs ou de formuler des prévisions. Les méthodes utilisées sont les études par sondages, les panels de consommateurs ou de détaillants ; elles s'appuient également sur l'exploitation des données secondaires internes et externes. La grande majorité des études de marché appartiennent à cette catégorie ;

– les *études causales* sont les études les plus ambitieuses du point de vue de l'objectif poursuivi et également au plan des méthodes utilisées. Le but est ici de rechercher des explications aux phénomènes décrits de manière à formuler des prévisions ou à optimiser le niveau d'intervention des facteurs marketing sous contrôle, tels que le prix, la dépense publicitaire, etc. Ces études constituent l'aspect le plus avancé de la recherche marketing et débouchent sur des modèles permettant notamment de simuler des stratégies marketing.

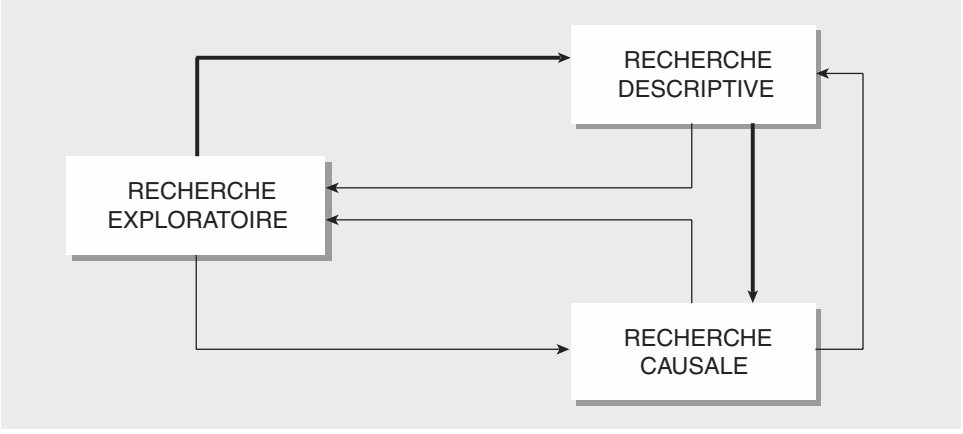


Figure 5.5 – *Typologie des études de marché*

www.frenchpdf.com

Ces trois types d'études sont très complémentaires, et en pratique la distinction n'est pas toujours aussi nette, comme le suggère la figure 5.5. Cette distinction est toutefois commode et nous l'adopterons dans cet ouvrage. On trouvera au tableau 5.1 quelques exemples de problèmes de recherche marketing. Les objectifs et les méthodes utilisées dans ces trois types d'études seront examinés de manière plus précise dans la suite de ce chapitre.

Tableau 5.1 – *Exemples de problèmes de recherche marketing*

Recherche exploratoire	Recherche descriptive	Recherche causale
Les ventes de la marque A déclinent et nous ne savons pas pourquoi.	Quels genres de personnes achètent notre marque ? Qui achète la marque de notre concurrent direct ?	Les acheteurs préfèrent-ils notre produit dans un emballage écologique ?
Le marché serait-il intéressé par ce nouveau concept de produit ?	Quel devrait être le segment– cible pour notre nouveau produit ?	Lequel de ces deux thèmes publicitaires est-il le plus efficace ?

On trouve de très nombreux excellents ouvrages traitant en détail des études de marchés, parmi lesquels, Lambin (1990), Evrard *et al*. (1993), Churchill (1995), Malhotra *et al*. (2004, 2006, 2007), Proctor (2005), Schmidt *et al*. (2006), Wilson (2006), Hair *et al*. (2007).

3 LES ÉTUDES DE MARCHÉ EXPLORATOIRES

Dans certains cas, le problème posé est très ouvert : décideurs et analystes sont alors incapables de formuler des questions de recherche précises. Avant d'entreprendre de coûteuses études sur le terrain qui risquent de ne pas apporter l'information recherchée, il vaut mieux entreprendre une recherche exploratoire, qualitative et/ou documentaire, qui permettra de circonscrire le problème, de générer des hypothèses, de suggérer des questions de recherche et éventuellement d'apporter des éléments de solution au problème posé initialement. D'une manière générale, une étude exploratoire est un préalable indispensable à toute étude quantitative. Ce sont donc les aspects heuristiques et créatifs qui dominent dans une telle recherche.

3.1 Les objectifs d'une étude exploratoire

Le besoin d'une étude exploratoire se fait ressentir lorsqu'une entreprise est confrontée à un problème mal ou vaguement défini. Par exemple : *les ventes de la marque A sont en baisse et nous ne savons pas pourquoi.* Ou bien : *le marché serait-il intéressé par cette idée de produit nouveau ?* Dans ces deux exemples, l'analyste peut envisager un nombre considérable de réponses possibles. Étant donné qu'on ne peut pas toutes les vérifier, on recourra à une étude exploratoire pour identifier les réponses les plus plausibles qui seront ensuite vérifiées expérimentalement. Les principaux objectifs d'une étude exploratoire seront donc des types suivants :

www.frenchpdf.com

1. Compréhension :
– examiner rapidement les menaces d'un problème ou le potentiel d'une opportunité qui se présente ;
– reformuler un problème mal défini pour pouvoir l'analyser de manière précise ;
– générer des hypothèses ou des conjectures concernant un problème ;
– identifier les priorités de recherche future.

2. Familiarisation :
– familiariser l'analyste avec un problème ou avec un marché ;
– réunir et analyser des informations facilement accessibles ;
– clarifier certains concepts de produit ou de service nouveau.

D'une manière générale, recourir à une recherche exploratoire est opportun lorsqu'un problème est mal circonscrit ou trop vaste.

➤ *La formulation des hypothèses*

Les études exploratoires sont particulièrement utiles au début du processus de recherche, au stade de la formulation du problème, pour le traduire en questions de recherche qui se prêtent à vérification expérimentale. Une hypothèse est une *proposition conjecturale* qui constitue une réponse possible à la question de recherche posée. Normalement, une question de recherche donne naissance à plusieurs hypothèses contradictoires ou complémentaires.

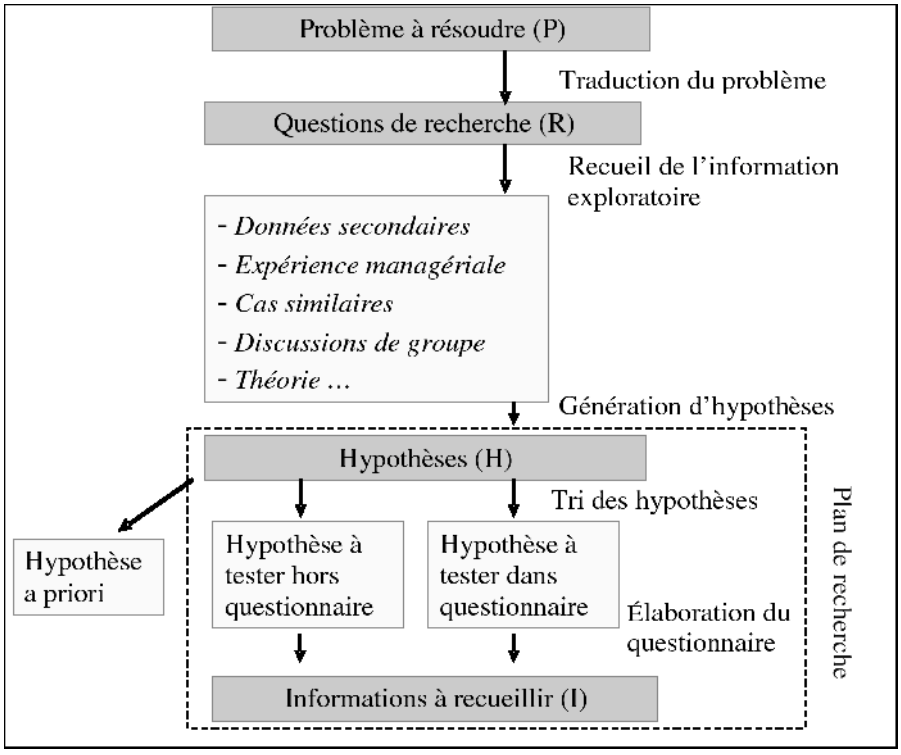


Figure 5.6 – *Le processus de génération d'hypothèses*

www.frenchpdf.com

Le processus de génération d'hypothèses est illustré à la figure 5.6. Cinq sources d'information exploratoire peuvent être distinguées :

– les données secondaires disponibles ;
– l'expérience des dirigeants confrontés au problème étudié ;
– les cas et expériences similaires ;
– les études qualitatives du type *focus groups* lorsque les trois premières sources d'information sont inexistantes ou insuffisantes ;
– les théories provenant de disciplines telles que l'économie, la psychologie, la sociologie ou le marketing.

Une liste de revues intéressantes est donnée en annexe Web 5.2.

À l'issue d'une étude exploratoire, l'analyste de marché est censé connaître le type de données et d'information qu'il doit recueillir pour vérifier ou falsifier les différentes explications concurrentes. Un exemple de ce type de résultat est présenté au tableau 5.2.

Tableau 5.2 – *Exemple de définitions de questions de recherche*

Problème de recherche (P)		
Pourquoi le taux de pénétration du câble TV est-il, dans certaines régions, largement inférieur à la moyenne nationale ?		
Questions de recherche (R)	**Hypothèses (H)**	**Information à recueillir (I)**
Particularismes de la région R1. Concurrence générique (sans câble, piratage)	H1. Il y a une bonne réception de la télévision sans câble H2. Les résidents se connectent illégalement au réseau	I1. Quelle est la qualité de la réception TV sans câble ? I2. Quelles sont les possibilités techniques de piratage et leur ampleur ?
R2. Freins (forte mobilité, faibles revenus)	H3. Les habitants déménagent souvent dans ces régions H4. Les prix sont trop élevés vu les revenus dans ces régions	I3. Quel est le taux de mobilité dans ces régions ? (comparé à la moyenne) I4. Quel est le niveau de revenu dans ces régions ? (comparé à la moyenne)
R3. Faiblesse opérationnelle (image marque, force de vente)	H5. Les relations avec la société de télédistribution sont mauvaises H6. La couverture effectuée par la force de vente a été insuffisante.	I5. Quelle est l'image de marque de la société de télédistribution dans ces régions ? I6. Quel a été le niveau d'activité de la force de vente dans ces régions ?
R4. Segmentation (segments d'âge et de classe peu intéressés par la TV)	H7. Une grande part de la population appartient à un groupe d'âge ou à une classe sociale qui regarde peu la TV	I7. Quels sont les principaux groupes d'âge et classes sociales majoritaires dans ces régions ?

Source : Kotler, 1991.

L'étude exploratoire a permis d'identifier sept explications plausibles (les hypothèses). Le processus de génération d'hypothèse permet d'identifier clairement le type d'information qu'il faut recueillir pour vérifier le bien fondé des différentes explications plausibles. Il est intéressant de noter que cette décomposition conclut que la majorité des informations sont à recueillir hors d'un questionnaire auprès des clients potentiels. Dans cet exemple pratique, seule l'information 5 fera l'objet d'une enquête.

www.frenchpdf.com

3.2 Les méthodes utilisées dans les études exploratoires

Puisque l'objectif principal d'une recherche exploratoire est la découverte d'idées nouvelles, le degré de formalisation est très réduit : ce qui compte c'est la flexibilité, la candeur, l'imagination. La créativité de l'analyste est donc un élément clé. Les techniques utilisées sont les suivantes : exploitation des données secondaires, interviews non structurées d'experts et d'acteurs, analyse de cas et d'expériences similaires et enfin études qualitatives réalisées par le biais de groupes de discussion.

3.2.1 L'utilisation des données secondaires

On appelle « données secondaires » des données statistiques qui n'ont pas été recueillies pour résoudre le problème précis auquel on s'intéresse, et « données primaires » des données au contraire créées ou recueillies pour les besoins spécifiques de l'étude. Les principales sources d'information sont décrites à la figure 5.7.

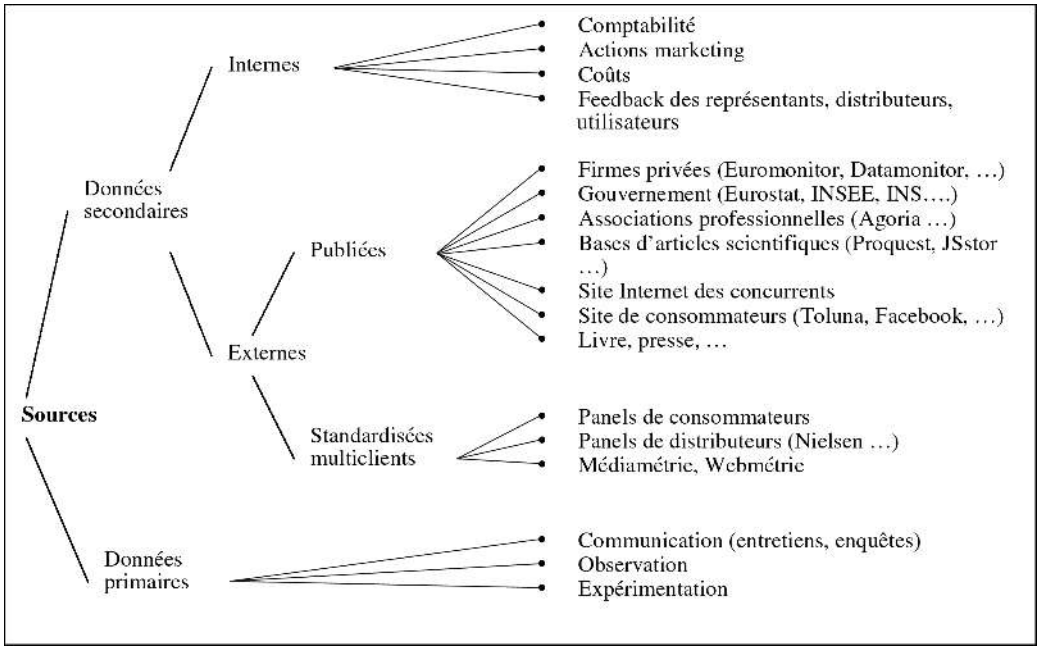


Figure 5.7 – *Typologie des sources d'information*

Les données secondaires peuvent être classifiées en deux groupes : les données internes et externes. Les premières proviennent du système comptable interne de l'entreprise décrit plus haut. Quant aux données externes, elles proviennent d'une grande variété de sources telles que les statistiques officielles et professionnelles, les rapports d'organismes d'études ou financiers, les périodiques et quotidiens, etc. Ces données sont accessibles à un coût minimum, étant généralement dans le domaine public. Plus coûteuses sont les études multi-clients réalisées par les sociétés d'études, tels que les panels de consommateurs, de détaillants, les enquêtes d'audience, etc.

Le recours aux données secondaires constitue la démarche la plus simple, la plus rapide et la moins coûteuse : avant de réinventer l'eau chaude, il convient de s'assurer que le problème posé n'a pas été déjà analysé et résolu par d'autres. Il s'agit là d'un travail qui s'apparente à celui d'un

www.frenchpdf.com

documentaliste : découvrir les sources d'informations statistiques, commerciales, industrielles, fiscales, etc. pertinentes ; identifier les travaux universitaires réalisés dans le domaine ; interroger les associations professionnelles et les groupes de pression concernés ; interpeller les sociétés d'études susceptibles d'avoir acquis une expérience dans le secteur étudié… Dans de nombreux cas, cette démarche peut apporter la réponse recherchée.

Cette première étape d'un projet de recherche est indispensable : elle peut en effet apporter, à très faible coût, des éléments d'information importants et susceptibles d'orienter très différemment la suite des travaux.

Le tableau 5.3 renseigne quelques sources de données secondaires intéressantes.

Tableau 5.3 – *Quelques sources Internet de données secondaires*

Source	Site Internet	Type d'informations
Union européenne	www. europa.eu.int	Informations sur les pays membres
Eurostat	www.europa.eu.int/comm/eurostat	Statistiques au niveau européen permettant les comparaisons entre pays et régions
Europe Direct	www.europa.eu.int/europedirect/	Site de réponses à des questions précises
OCDE	www.oecd.org	Statistiques, indicateurs économiques et autres informations sur les pays membres (online bookshop payant)
Banque mondiale	www.worldbank.org	Informations économiques et sociales, régionales, nationales sur plus de deux cents pays
INSEE	www.insee.fr	Statistiques françaises
Statcan	www.statcan.ca/ ou mieux www40.statcan.ca/index_f.htm	Statistiques canadiennes
Office fédéral de la statistique	www.statistique.admin.ch/	Statistiques suisses
Statbel	www.statbel.fgov.be	Statistiques belges
Fedstats	http://www.fedstats.gov/	Statistiques des États-Unis
Euromonitor International	www.euromonitor.com	Informations sur les marchés européens et mondiaux (payant)
Datamonitor	www.marketlineinfo.com	Informations sur les marchés européens et mondiaux (payant)
Economist Intelligence Unit	www.eiu.com	Analyses européennes (payant)
BCG	www.bcg.com (clic BCG experts)	Analyses sectorielles et thématiques gratuites
Accenture	www.accenture.com	Études sectorielles et thématiques gratuites
McKinsey	www.mckinsey.com	Articles thématiques (parfois payants)
Financial Times	www.ft.com	Bases de données, par exemple, sur les fusions et acquisitions (payant)
Kompass	www.kompass.com	Information d'affaires sur différents marchés et entreprises (payant)

www.frenchpdf.com

Mais l'utilisation de données secondaires doit se faire avec prudence et il est utile de les évaluer systématiquement avant usage. Six types de questions doivent être examinés (Malhotra, 2006, p. 79).

1. *La méthodologiede collecte des données*. Surveiller le taux de réponse, suspecter les biais possibles, évaluer la qualité des données à l'aide de critères portant sur les méthodes de collecte. Les données doivent être valides, fiables et généralisables au nouveau problème.
2. *Les erreurs possibles*. Détecter des erreurs méthodologiques, de design, d'échantillonnage, de collecte, d'analyse et de présentation des données. Une comparaison de données de sources différentes peut être éclairante.
3. *L'actualité des données*. Vérifier la date de publication et le délai entre la collecte et la publication pour inférer de l'actualité des données. Des données périodiquement mises à jour sont plus intéressantes, ne serait-ce que parce que leur évolution chronologique est un élément d'information et de contrôle supplémentaire.
4. *L'objectif de la première collecte*. Connaître le but de la première collecte afin de déterminer si les données restent pertinentes pour une étude avec autre dessein. Il faut identifier les objectifs de la publication pour pouvoir tenir compte des biais éventuels ou du caractère tendancieux de certains commentaires ou présentations.
5. *La nature des données.* Examiner les unités de mesure et les relations étudiées. Au besoin, il faudra retravailler les données pour les adapter à la seconde étude.
6. *La confiance*. Se renseigner sur l'expertise, la crédibilité, la réputation et la loyauté de la source. Il faut toujours préférer une source de première main qui est seule en mesure de préciser le mode de collecte et d'enregistrement des données ; il faut donc éviter les sources indirectes qui sont généralement moins complètes et moins précises.

L'objectif général de cette évaluation est de faire le point la validité des données utilisées, ce qui est d'autant plus important que l'explosion de publications sur Internet expose le chercheur à de nombreuses informations incontrôlables. De façon très pragmatique, il serait bon de s'imposer la discipline de référencer les sites Internet dans une sitographie critique qui explicite clairement *(1)* l'auteur (= personne et/ou organisme) et éventuellement son pays, *(2)* la date de consultation, *(3)* le titre du texte, *(4)* l'adresse web complète et *(5)* une qualification critique de l'objet du site.

> Exemple de sitographie critique : EUROSTAT (Europe) (Page consultée le 2 mars 2008) *Page d'accueil des communiqués de presse et des statistiques,* Source : www.europa.eu.int/comm/eurostat, Site officiel publiant les données des commissions européennes.

3.2.2 Les interviews d'experts et d'acteurs

Une deuxième procédure très utile au stade exploratoire est l'interview non directive d'experts ou d'acteurs. Par *expert*, on entend toute personne qui, en raison de sa fonction, détient une information privilégiée ou particulièrement fiable. Il s'agira, par exemple, de spécialistes, de chercheurs, d'économistes, de fonctionnaires, de sociologues, de représentants d'associations professionnelles, etc. Ces personnes ont souvent une connaissance et une compréhension des problèmes qui peuvent orienter la formulation des questions de recherche et des hypothèses. Par *acteur*, on entend tous les agents qui participent au processus d'échange concurrentiel dans le marché étudié : fournisseurs, distributeurs, acheteurs, prescripteurs, utilisateurs, concurrents… qui dès lors ont en général un certain nombre d'idées, d'expériences, de points de vue… qu'il est utile de connaître pour mieux circonscrire le problème.

www.frenchpdf.com

> « Un éditeur de livres pour enfants a découvert par des contacts informels avec des libraires et des enseignants que les achats de livres se faisaient de plus en plus par l'intermédiaire des crèches et des bibliothèques publiques. Dans ce marché, la cible et le réseau de distribution à couvrir pour l'atteindre ne sont donc plus directement les familles, mais les acheteurs institutionnels. » (Churchill, 1995, p. 7).

Ces interviews se font habituellement de manière non structurée, c'est-à-dire sous la forme d'une discussion libre entre l'interviewer et la personne interrogée. Elles s'appuient sur des questions très ouvertes, qui laissent à l'expert ou à l'acteur une grande liberté dans la conduite et l'orientation de la discussion. L'analyste ne part donc d'aucun *a priori* ni d'aucune supposition. Dans ce type d'enquête, on ne tente pas de constituer un échantillon aléatoire. Tout au plus s'efforce-t-on d'avoir des points de vue très contrastés.

3.2.3 Les études de cas et d'expériences similaires

Une troisième méthode simple à appliquer consiste à analyser des situations similaires à celle étudiée, qu'il s'agisse du même domaine d'activité dans un pays étranger ou du même problème dans un secteur d'activité différent. Cette méthode permet souvent d'identifier les facteurs clés qui se sont déjà manifestés dans les marchés ou secteurs en avance par rapport au marché étudié. Ainsi, dans beaucoup de domaines, les États-Unis sont en avance sur l'Europe occidentale et il n'est pas sans intérêt d'analyser la situation américaine pour s'y référer dans une étude exploratoire.

> Le développement des chaînes d'alimentation rapide aux États-Unis est très antérieur à celui observé en Europe et a servi de modèle aux réalisations européennes. C'est le cas, par exemple, des *convenience stores* (ou magasins de proximité), dont il existait peu d'équivalents en Europe mais qui intéressent vivement le secteur de la distribution.

La difficulté de cette méthode tient à l'évaluation du poids des facteurs socioculturels qu'il ne faut pas sous-estimer et à l'estimation de l'importance des décalages chronologiques.

3.2.4 Les discussions de groupe

La discussion de groupe est la forme la plus élaborée d'étude exploratoire. Il s'agit d'une méthode psychosociologique, dont il faut chercher les fondements théoriques dans la dynamique de groupe et dans la sociométrie.

> Une discussion de groupe consiste à réunir un petit groupe de sept à douze personnes qu'un animateur, assisté (parfois) d'un observateur, fait parler librement pendant une ou plusieurs séances à propos d'un problème qui les intéresse toutes et les intéresse en tant que consommateurs. La discussion a pour objet de tirer au clair ce qu'éprouvent les participants par rapport au problème posé. Il s'en dégage un ensemble d'informations brutes, disponibles généralement sous la forme de bandes sonores contenant l'enregistrement intégral de la discussion.

Les principaux avantages des discussions de groupe sont la rapidité, la simplicité, la facilité d'exécution et le faible coût. Ainsi, par exemple, dans une situation d'urgence, trois ou quatre discussions de groupe peuvent être organisées dans différentes villes et interprétées durant la même semaine. Au cours de la première réunion, l'analyste apprend toujours beaucoup de choses ; la seconde discussion apporte moins et généralement les réunions 3 et 4 apportent peu d'éléments nouveaux. À titre d'exemple, les principaux axes de motivation de la consommation de café identifiés dans une discussion de groupe sont résumés à l'encadré 5.1.

www.frenchpdf.com

ENCADRÉ 5.1 : Exemple de résultats d'une discussion de groupe

Les axes de la motivation de la consommation de café :

1. Structuration du temps et de l'espace

Le café donne un rythme à la journée : il est considéré comme un rituel qui ponctue les séquences de la journée : le matin, la pause-café, pendant le repas, après le repas, le soir, en week-end, à quatre heures… Chacun de ces moments a une identité qui le particularise en termes de cadre et de situation de consommation et en termes de satisfaction recherchée.

2. Fonction sociale

Le geste d'offrir une tasse de café fait partie de l'ensemble des signes habituels d'hospitalité. La tasse de café met à l'aise, facilite la conversation, met en confiance, crée une ambiance. Le café exerce également un rôle de rassemblement des gens, de prétexte de rencontre : la réunion de travail.

3. Fonction sensorielle

Le café produit aussi un plaisir plus individuel. Il sollicite autant la sphère émotionnelle que sensorielle. L'odeur, le goût, le regard… sont interpellés.

4. Fonction stimulante

Le café est supposé agir comme un stimulant à la fois psychologique et physiologique. On lui attribue une fonction réparatrice ; il donne un coup de fouet, c'est un reconstituant affectif, émotionnel, un réconfort.

Source : MDA Consulting Group, Bruxelles.

Comme toute méthode, les discussions de groupe présentent des avantages et des inconvénients. Parmi les *avantages*, citons les points suivants :

- l'absence de formalisme permet de saisir les perceptions spontanées, survenant avant les rationalisations, transformations et déformations que peut amener une plus longue réflexion ; on est ainsi très proche de la réalité quotidienne ;
- la discussion de groupe permet de verbaliser le problème abordé, c'est-à-dire de découvrir les mots, les expressions… usités par les consommateurs ; de nombreuses expressions utilisées dans la publicité ont été découvertes dans des discussions de groupe ;
- il s'agit d'une méthode « conviviale », peu coûteuse, rapide et dont les résultats sont aisément interprétables par les décideurs qui peuvent suivre en direct le déroulement de la discussion ;
- pour l'interviewé, la discussion de groupe est souvent plus aisée que l'interview individuelle.

En plus de ces avantages, Wells (1974, pp. 133-134) met en évidence les points forts suivants :

- la discussion de groupe est un excellent moyen de générer des hypothèses, particulièrement lorsque le problème étudié est très mal connu ;
- la méthode a le mérite de réduire de manière radicale la distance entre le répondant qui fournit l'information et le décideur qui va l'utiliser ;
- un autre avantage est la flexibilité, à l'opposé de l'enquête par questionnaire qui se fait au départ d'une séquence rigide de questions préétablies ;
- dans une discussion de groupe, les répondants se stimulent l'un l'autre, ce qui permet d'obtenir davantage d'informations que dans des interviews individuelles ;
- enfin, dans une discussion de groupe, les résultats obtenus sont des résultats que tout le monde comprend.

www.frenchpdf.com

Cette méthode s'applique principalement dans les domaines où la décision d'achat dépend de l'interaction entre plusieurs personnes ; le groupe permet d'analyser le cheminement de la prise de décision.

À côté de ces avantages, il faut toutefois mentionner des *inconvénients* à ne pas sous-estimer :

- les individus interrogés ne sont pas représentatifs de la population étudiée compte tenu de leur nombre restreint et du processus de recrutement adopté. La validité externe est donc nécessairement réduite ;
- l'interprétation des résultats observés ne peut qu'être subjective ; aucune analyse quantitative du type, « pourcentage d'individus ayant telle opinion », n'est possible : que conclure du fait que 6 individus sur les 15 faisant partie du groupe considèrent que tel quotidien peut se comparer à un « monsieur sec et froid », alors que les autres sont sans opinion ?
- étant donné l'absence de questionnaire structuré permettant de neutraliser l'influence de l'animateur et surtout celle du psychologue qui enregistre la discussion ou qui procède à l'analyse de contenu, les interprétations, résultats ou conclusions peuvent être altérés sans que l'on puisse évaluer l'importance et la nature du biais ;
- dans une situation de groupe, certains individus peuvent manifester des attitudes ou des comportements qui ne correspondent pas nécessairement à leurs habitudes. Les situations de groupe provoquent parfois une tendance au conformisme, que ce soit par courtoisie ou par inertie ;
- les discussions de groupe ne conviennent pas pour analyser les motivations profondes des individus ni pour traiter de sujets trop délicats ou trop personnels. Il faut dans ces cas recourir soit aux techniques projectives, décrites à l'encadré 5.2, soit à des entretiens personnels.

En dépit de ces inconvénients, on constate que cette méthode d'analyse des marchés est de plus en plus utilisée, surtout par les publicitaires, probablement en raison de sa simplicité d'interprétation et de son faible coût. Pour approfondir ce thème, voir Pellemans (1998).

ENCADRÉ 5.2 : Les techniques projectives

Les répondants sont souvent réticents ou embarrassés de parler de leurs sentiments et sont plus susceptibles de donner une réponse vraie (consciemment ou inconsciemment) si la question est déguisée. Les techniques projectives ne constituent pas une méthode de recherche à part entière, mais plutôt une technique particulière dans la façon de formuler et de présenter les questions aux interviewés, que ce soit dans une discussion de groupe ou dans une interview non directive. Leur but est de les amener à parler de leurs motivations et de leurs attitudes de façon masquée. Elles reposent sur le postulat qu'il y a des choses que l'on attribue plus facilement aux autres qu'à soi-même. La raison d'être des techniques projectives repose sur le principe suivant : les individus interrogés sur des aspects délicats, complexes ou embarrassants, ont tendance à voiler leur comportement réel derrière des *écrans psychologiques* que les méthodes classiques ne parviennent pas à traverser.

Plusieurs techniques projectives peuvent être utilisées : les descriptions de tierces personnes, l'achèvement de phrases, l'association libre de mots, les histoires, le test de la bulle vide, les interprétations de dessins… L'hypothèse implicite, commune à toutes ces techniques, est que l'individu projette son *moi* dans la réponse qu'il est censé attribuer à la tierce personne évoquée dans la question projective. L'idée est également que plus le stimulus est ambigu, plus la personne interrogée tendra à projeter ses propres sentiments, émotions, besoins, valeurs et attitudes.

Source : Kerlinger, 1973, p. 515.

www.frenchpdf.com

3.3 Les limites des études exploratoires

Une recherche exploratoire ne peut évidemment se substituer à une recherche quantitative menée sur grand échantillon. Néanmoins la tentation est grande pour beaucoup de décideurs d'en rester là et d'accepter les résultats obtenus sur un petit échantillon non représentatif simplement parce qu'ils paraissent très convaincants. Les dangers d'accepter tels quels les résultats d'une discussion de groupe tiennent aux deux faits suivants :

– tout d'abord, les résultats ne sont pas représentatifs de ce qu'ils seraient dans la population-cible et ne peuvent dès lors être généralisés ;
– ensuite, ces résultats restent très subjectifs et, comme tels, infalsifiables ou invérifiables et, en outre, ils demeurent très dépendants de la personnalité de l'analyste chargé de l'interprétation.

Il se peut néanmoins que l'entreprise considère l'information recueillie comme concluante et que le processus de recherche s'arrête là. En cas d'arrêt du processus de recherche, le risque qui se présente à l'entreprise est double :

– d'une part, adopter une idée considérée comme bonne dans l'étude exploratoire, mais qui se révélera ultérieurement mauvaise ;
– d'autre part, rejeter une bonne idée qui était prometteuse, mais qui n'a pas été perçue comme telle dans l'étude qualitative.

Le second risque est probablement plus grave que le premier, puisque l'entreprise peut parfaitement ne pas s'apercevoir de son erreur alors que, dans le premier cas, le processus de développement de l'idée qui suit est encore là pour arrêter à temps la décision. Au vu de ces risques, ces méthodes doivent être uniquement utilisées dans une perspective exploratoire et non pas confirmatoire.

4 LES ÉTUDES DE MARCHÉ DESCRIPTIVES

Les études de marché descriptives constituent de loin la forme la plus répandue de la recherche marketing. Elles ont pour objectif général de donner une photographie du marché à un moment donné, de faire l'état d'une question ou d'un problème, de décrire les comportements des partenaires dans le processus d'échange, qu'il s'agisse de fournisseurs, de distributeurs, d'acheteurs, ou de concurrents. À la différence d'une étude exploratoire, les études descriptives ont des objectifs et des méthodes de collecte de données bien définies, qui découlent de questions de recherche et d'hypothèses précises, identifiées le cas échéant par une recherche exploratoire antérieure.

4.1 Les objectifs des études descriptives

Les études descriptives couvrent un domaine très vaste d'objectifs de recherche. Le but est de donner une photographie d'un aspect d'un marché à un moment donné ou de suivre l'évolution d'une activité à travers le temps. Les objectifs d'une recherche descriptive peuvent être les suivants :

– décrire l'organisation, le réseau de distribution ou la structure concurrentielle d'un marché ou d'un segment de marché ;

www.frenchpdf.com

– estimer le pourcentage d'individus dans une population-cible qui a tel type de comportement et décrire son profil socio-démographique ;
– prévoir le niveau de la demande primaire au cours des cinq prochaines années dans un marché donné en recourant à des méthodes de prévision s'appuyant sur des techniques d'extrapolation ;
– décrire le comportement d'achat de différents groupes de consommateurs ;
– décrire l'image et la perception d'une marque et des marques concurrentes (voir l'annexe Web 5.4 : l'analyse des similarités) ;
– décrire les courants socioculturels propres à une société.

Tableau 5.4 – *Exemples des questions de recherches et d'informations recherchées courantes*

Questions de recherche (R)	Informations typiques à recueillir (*I*)
1. Mesurer la réponse cognitive	Connaissance du produit, de ses fonctionnalités Notoriété des marques (spontanée, assistée, qualifiée)
2. Mesurer la réponse affective	Ensemble évoqué de marques (essayées ou non) Panier d'attributs (attributs de seuil, de performance, d'enchantement) (attributs avant, pendant, après achat) (importance, performance, déterminance) Modèles de choix (compensatoire ou non) Image, positionnement Intention d'achat (avec ou sans prix)
3. Mesurer la réponse comportementale	Comportement d'achat, de possession… Achat, rachat Décomposition (occupation, exclusivité, intensité) (fidélité, attraction) Satisfaction, insatisfaction, fidélité, infidélité
4. Connaître le processus de réponse/d'achat	Ordre des phases (*Learn*, *Feel*, Do/autre) Implication (forte, faible) Processus (extensif, limité, de routine)
5. Identifier le centre décisionnel d'achat	Identification des personnes/des acteurs Rôles joués (acheteur, payeur, utilisateur/consommateur, filtre, prescripteur) Rôles et poids dans la décision (compensatoire ou non ?)
6. Repérer les sources d'information utilisées par les clients	Médias, supports et types d'informations préférés (de la cible)
7. Découvrir les canaux de distribution	Canaux préférés (de la cible)
8. Réaliser une segmentation	Avantages recherchés ou ses « proxis » (descriptive, comportementale, styles de vie, occasion d'achat, relation)
9. Découvrir les motivations et feins	Risques perçus (financier, social, physique, psychologique, temporel) Rationalité d'achat Motivations et fins (conscientes et inconscientes)
10. Prédire l'attractivité et la compétitivité	Définir le marché Opportunités et menaces (impact/probabilité) Phase du cycle de vie (produit-marché/segment/marque) Concurrence directe, générique, élargie Forces et faiblesses comparatives

www.frenchpdf.com

La réalisation d'une étude descriptive suppose une bonne connaissance préalable du problème étudié. Il ne s'agit pas d'accumuler des faits bruts, mais de réunir des données permettant de valider ou de falsifier les hypothèses issues des questions de recherche posées par l'analyste. Pour être efficace, une étude de marché descriptive exige le respect de trois conditions :

1. L'existence d'une ou plusieurs *hypothèses*, issues des questions de recherche et qui doivent guider la collecte des données. Celles-ci mènent à la définition claire et précise des informations à recueillir. Une liste des informations les plus souvent recueillies est présentée au tableau 5.3.

2. Une identification de la *méthode de recueil* de l'information : observation, communication ou expérimentation.

3. Une définition claire et précise des *conditions de recueil* : le qui, quoi, quand, où, pourquoi et comment de la recherche. Un exemple de description du type d'information à rechercher est donné dans l'encadré 5.3.

ENCADRÉ 5.3 : Exemple de description des modalités de l'enquête

Une entreprise envisage le lancement d'un nouveau produit d'alimentation destiné aux ménages de revenu moyen-élevé. Les modalités qui doivent être clarifiées avant le début du travail de terrain sont les suivantes :

Qui ?

– Qui est la personne à interroger : l'acheteur, l'utilisateur, le prescripteur ?

Quoi ?

– Quelles caractéristiques mesurer : le profil socio-démographique, l'attitude, les préférences, les habitudes de consommation ? etc.

Quand ?

– Quand faut-il interroger ? avant ou au moment de l'achat ? après l'utilisation du produit ? combien de temps après ? etc.

Où ?

– Où interroger ? Faut-il interroger sur le lieu d'achat, à domicile, sur le lieu de travail ? etc.

Pourquoi ?

– Dans quel but étudier le profil de l'acheteur ? Quel type d'utilisation sera fait des résultats ?

Comment ?

– Par quelle méthode procéder ? enquête personnelle, entretien de groupe, enquête par téléphone ? etc.

Les réponses à ces questions ne sont pas toujours évidentes. Les résultats de l'étude exploratoire sont en général utiles pour y répondre.

On peut établir une distinction entre deux types d'études descriptives : les études longitudinales et les études en coupe instantanée. Les *études longitudinales* s'appuient sur des échantillons permanents de personnes et donnent un « film » d'un marché déterminé. Les *études en coupe instantanée* sont des études ponctuelles, qui portent sur un échantillon *ad hoc* et donnent une « photographie » d'un marché à un moment donné du temps.

www.frenchpdf.com

4.2 Les méthodes de recueil des informations primaires

À la figure 5.7, une distinction est faite entre trois types de méthodes de recueil des informations primaires : (*a*) des méthodes qui s'appuient sur la *communication*, directe ou indirecte, avec des répondants en utilisant un outil de recueil de l'information qui peut être l'entretien personnel, le téléphone ou la télécopie, le questionnaire écrit ; (*b*) des méthodes qui s'appuient sur l'*observation* de comportements, sans communiquer avec les personnes étudiées. À ces deux méthodes de base, s'ajoute (*c*) l'*expérimentation*, qui peut se réaliser par observation ou par communication, mais qui implique le contrôle volontaire de certains facteurs liés aux phénomènes étudiés. Cette dernière méthode est l'outil par excellence des études causales. Les méthodes d'observation et de communication sont utilisées pour des études longitudinales ou en coupe instantanée.

4.2.1 Les méthodes d'observation

L'observation consiste à enregistrer d'une manière systématique le comportement non verbal d'individus, des événements, des situations d'achat ou de consommation sans communiquer d'aucune manière avec les personnes observées. L'analyste de marché ayant recours à cette méthode observe de manière passive et enregistre l'information lorsqu'elle se manifeste. Au moins cinq types de phénomènes se prêtent à l'observation :

- des phénomènes physiques, tels que les actes d'achat, la localisation et l'organisation de points de vente, les prix affichés, l'espace occupé dans les linéaires et son organisation, les promotions ;
- des phénomènes temporels, tels que le temps consacré aux achats ou le temps passé en déplacement ;
- des relations spatiales, telles que les mesures du trafic magasin ou la description d'itinéraires suivis sur le lieu de vente ;
- les comportements expressifs, tels que les mouvements des yeux ou les expressions d'intérêt ou d'émotion ;
- des publications, comme celles qui résultent de la pige publicitaire, de l'analyse du contenu des publicités, les publications commerciales (catalogues) ou financières (bilans).

Les méthodes d'observation sont utiles lorsque les comportements des acheteurs ou des consommateurs apportent une information qui ne peut être obtenue de manière satisfaisante par communication.

L'avantage le plus important des méthodes d'observation est leur grande objectivité et précision et surtout leur caractère non invasif, puisque la réalité étudiée n'est pas affectée par le processus de mesure, alors que c'est le cas dans les autres méthodes qui impliquent la coopération du sujet. L'observation est donc la plus efficace lorsqu'elle a lieu dans un environnement naturel, lorsque le sujet n'est pas conscient d'être observé et lorsque la mesure se fait par des moyens mécaniques. Pour éviter l'influence éventuelle de l'observateur sur le comportement étudié, on peut également recourir à des techniques d'*observation indirecte ou déguisée*.

Par exemple :

– analyser le contenu des poubelles d'un échantillon de consommateurs en vue de déterminer leur comportement de consommation alimentaire ;

– demander à inspecter le contenu des placards des ménages en vue d'identifier le type de confiture consommée ;

– vérifier l'usure différentielle des tapis devant les peintures d'un musée en vue de déterminer lesquelles sont les plus appréciées.

www.frenchpdf.com

D'une manière générale, *l'observation mécanique* est plus fiable que l'observation humaine et également beaucoup moins coûteuse.

> Une méthode très utilisée en *audiométrie* est la mesure de l'écoute des émissions de télévision à l'aide d'un appareil posé en permanence sur le récepteur permettant de connaître avec une grande précision l'heure et l'émission sélectionnée ainsi que la durée de l'écoute. D'autres mesures mécaniques sont utilisées, telles que la mesure du temps d'hésitation, lorsque le sujet est confronté à un choix entre deux marques, la mesure du temps de lecture d'annonces publicitaires, la mesure du degré de dilatation de la pupille lors de la visualisation d'annonces publicitaires, etc. Dans le secteur des biens de consommation, le *système de lecture optique* des codes-barres placés dans les supermarchés a révolutionné les systèmes d'information marketing, en fournissant des informations complètes et parfaitement fiables sur les ventes et parts de marché. (Blanchard *et al*., 1995).

La principale limite des méthodes d'observation tient au fait que la mesure est par définition réduite à l'étude des *comportements actuels et apparents*. En outre, cette procédure est lente puisqu'elle est tributaire de l'expression des comportements. Dans la mesure où l'on provoque le comportement, par exemple dans le cadre d'une situation artificielle en laboratoire, on perd l'avantage principal de la méthode : l'objectivité de la mesure. Enfin, les méthodes d'observation sont peu utiles pour étudier les attitudes et les motivations. De ce fait, le recours à ces méthodes restera toujours limité.

4.2.2 Les méthodes de communication

Dans les méthodes de communication, on s'adresse directement ou indirectement au sujet étudié pour recueillir l'information recherchée, ce qui implique donc nécessairement la coopération du répondant. Cette communication peut se faire par entretien personnel, par téléphone, par voie postale ou par Internet.

1. *L'entretien personnel*. Cette méthode est bien adaptée à l'étude de concepts de produits complexes qui demandent des explications détaillées et convient aussi au test de nouveaux concepts de produit. L'information est recueillie directement au cours de rencontres face-à-face entre l'enquêteur et le répondant. L'enquêteur dispose généralement d'un questionnaire qui lui sert de guide et il peut également utiliser des aides visuelles. Les réponses sont enregistrées en cours d'interview, de plus en plus souvent directement sur un ordinateur portable. Le taux de réponse est en général bon dans les enquêtes personnelles, leur inconvénient principal étant leur coût élevé. La présence de l'enquêteur peut également être une source de biais difficile à contrôler.
2. *Les enquêtes par téléphone*. Cette méthode est à recommander lorsque le problème étudié est bien défini et simple à comprendre. Le questionnaire est administré par téléphone par des enquêteurs spécialisés. L'information recherchée doit être simple, factuelle, non confidentielle et limitée en quantité. L'avantage majeur d'une telle méthode est sa rapidité et son faible coût par interview. Pour les enquêtes visant le grand public, l'inconvénient majeur est lié à la composition de l'échantillon. Il faut que les individus disposent d'un téléphone et soient accessibles par ce biais. L'absence de contact direct et l'impossibilité d'utiliser des aides visuelles constituent également des limites. Dans les marchés *business-to-business*, les enquêtes par téléphone sont de plus en plus utilisées et présentent moins de problèmes de représentativité.
3. *Les enquêtes par correspondance*. Il s'agit de questionnaires auto-administrés envoyés par la poste sans l'intervention d'un enquêteur. De ce fait, le questionnaire doit être simple à comprendre et pas trop long. Il est évidemment nécessaire de disposer au départ d'une liste d'adresses à jour de la population-cible. L'inconvénient majeur est ici un faible taux de réponse et l'absence de contrôle du bon usage du questionnaire. Cette méthode est évidemment peu coûteuse. Plusieurs moyens peuvent être utilisés pour encourager la réponse, tels que l'envoi de cadeaux en contrepartie du

www.frenchpdf.com

questionnaire ou la participation à un jeu ou à une loterie. Enfin, pour être efficaces, les questionnaires envoyés par la poste doivent être particulièrement bien structurés.

Tableau 5.5 – *Comparaison de quatre méthodes d'enquête*

Type	Avantages	Inconvénients
Enquête personnelle	**1.** Permet à l'enquêteur de recueillir des informations supplémentaires. **2.** Meilleur contrôle de la séquence des questions. **3.** Permet d'obtenir des informations plus précises. **4.** Permet d'obtenir un taux plus élevé de réponses complètes, l'enquêteur étant là pour expliquer ce qui est demandé. **5.** Permet l'utilisation d'aides visuelles (graphiques, maquette, échantillon...) pour illustrer le concept. **6.** Permet une analyse en profondeur des attributs désirés et une recherche de solution aux problèmes posés. **7.** Grande flexibilité qui permet à l'enquêteur de s'adapter au style cognitif des répondants. **8.** Contact personnel qui encourage la coopération et l'intérêt des répondants.	**1.** Méthode coûteuse en comparaison des autres méthodes, surtout lorsqu'une grande zone géographique doit être couverte. **2.** L'enquêteur peut biaiser les réponses ou mal les enregistrer. **3.** Demande une supervision précise du processus de collecte des données. **4.** La formation des enquêteurs et la collecte des données demandent du temps. **5.** Les commentaires des enquêteurs peuvent troubler les répondants. **6.** Les différences de style entre enquêteurs rendent plus difficile une application standardisée du questionnaire.
Enquête par téléphone	**1.** Méthode la plus rapide. **2.** Peu coûteuse. Le coût d'un nombre équivalent d'interviews personnelles serait très supérieur. **3.** Facile de rappeler plus tard si le répondant n'est pas disponible. **4.** Le risque de biais est généralement réduit par l'utilisation de questions fermées. **5.** Large couverture géographique.	**1.** Se réduit aux répondants qui figurent à l'annuaire. **2.** La quantité d'informations à recueillir est limitée. **3.** Permet de recueillir peu d'informations de classement. **4.** Difficile d'obtenir des informations sur les attitudes et motivations. **5.** D'application difficile pour des produits de haute technicité ou très nouveaux. **6.** Devient coûteuse si les appels longue distance sont nombreux.
Enquête postale	**1.** Permet une couverture large à un coût unitaire faible par interview réalisée. **2.** Évite les biais dus à l'enquêteur. L'absence de témoin peut faciliter certaines réponses. **3.** Permet d'atteindre des personnes très éloignées géographiquement. **4.** Sauf si un nom est demandé, le répondant reste anonyme et peut dès lors communiquer plus facilement une information sensible. **5.** Les répondants sont encouragés à répondre puisqu'ils peuvent le faire quand ils le souhaitent.	**1.** Une liste d'adresses précises et à jour est nécessaire, ce qui n'est pas toujours facile. **2.** Taux de réponse faible. Les répondants sont en général plus concernés par le sujet que les non-répondants. **3.** La longueur du questionnaire est limitée. **4.** Impossibilité de vérifier que les questions sont bien comprises et les réponses bien enregistrées. **5.** Difficile de suggérer un ordre de réponse puisque le répondant peut prendre connaissance du questionnaire. **6.** Temps de réponse long. **7.** Difficile à utiliser avec des produits très techniques.
Enquête par Internet	**1.** Méthode la plus rapide et très peu coûteuse. **2.** Possibilité de couverture mondiale. **3.** Possibilité de contrôle sur l'ordre des questions. **4.** Supervision automatique des erreurs matérielles (rappels des non-réponses, interdiction ou autorisation de réponses multiples). **5.** Encodage immédiat. **6.** Faculté d'utiliser une aide visuelle. **7.** Absence de biais dû à l'enquêteur.	**1.** Mauvaise représentativité : limitation à la population possédant Internet et le maîtrisant. Ne convient qu'à des enquêtes ciblant les internautes. **2.** Échantillonnage non aléatoire. **3.** Mauvais contrôle de l'identité des répondants. **4.** Contact impersonnel. **5.** Peur de l'intrusion dans la vie privée (confidentialité parfois peu crédible).

www.frenchpdf.com

4. *Les enquêtes par Internet*. C'est la méthode la plus rapide et la moins coûteuse. Techniquement, elle permet l'encodage systématique des réponses, avec réduction des erreurs, du temps d'administration et du coût de l'enquête, à la clé. Elle permet d'utiliser des supports visuels aux questions posées. De plus, et ce n'est pas là le moindre de ses avantages, l'enquête par Internet permet une couverture mondiale. Toutefois, la représentativité des échantillons collectés par Internet est souvent beaucoup plus problématique que pour toutes les autres méthodes, surtout si la diffusion des questionnaires a eu lieu en demandant des contacts de proches en proches : les « réseaux d'amis » ont de fortes tendances à être très homogènes et consensuels, ce qui est néfaste à la validité externe d'une enquête.

Tableau 5.6 – *Synthèse comparative des différentes méthodes d'enquête*

Critères	Méthode d'enquête			
	Face à face	Téléphone	Poste	Internet
Représentativité	**	**	**	*
Flexibilité des questions	***	***	*	**
Taux de réponse	***	**	*	**
Rapidité	*	**	*	***
Économie	*	*	**	***
Couverture géographique	*	**	**	***

* = faiblesse, ** = attribut neutre, *** = force.

Les tableaux 5.5 et 5.6 montrent succinctement les avantages et inconvénients des quatre méthodes d'enquête une synthèse comparative. Chaque méthode a ses mérites propres : elles sont donc souvent utilisées conjointement. Par exemple, un contact téléphonique peut être utilisé pour présenter l'étude et obtenir la collaboration du répondant. Si l'attitude est positive, un questionnaire est ensuite envoyé par télécopie ou par courrier avec une lettre d'accompagnement. Cette procédure permet également d'obtenir des informations sur les causes de refus et d'assurer le suivi de l'enquête en cas de réponse tardive ou incomplète.

5.1 L'élaboration d'un questionnaire

La qualité du questionnaire est un élément déterminant du succès d'une enquête. Un questionnaire se compose simplement d'un ensemble de questions choisies afin d'obtenir les données nécessaires à la réalisation de l'objectif de la recherche. Composer un questionnaire peut sembler facile, particulièrement pour celui qui ne l'a jamais fait.

> « Un bon questionnaire est aussi facile à composer qu'un bon poème. Le produit fini doit donner l'impression d'avoir été écrit très naturellement et sans effort, alors qu'en réalité il est le résultat d'un long et douloureux processus de travail. » (Erdos, 1970).

Le questionnaire est un instrument de mesure, d'enregistrement et de stockage des informations recueillies directement auprès des répondants, et qui prend la forme d'un ensemble de questions, fermées ou ouvertes, selon que les réponses possibles sont proposées ou non aux personnes interrogées.

www.frenchpdf.com

Une caractéristique importante d'un questionnaire est sa *standardisation*, Cette condition implique (*a*) que le libellé et l'ordre des questions soient identiques pour toutes les personnes interrogées, (*b*) que les questions soient formulées sans ambiguïté et facilement comprises par des répondants de profils très différents, et enfin (*c*) que le questionnaire soit appliqué à tous les interviewés dans des conditions identiques.

> « […] le meilleur questionnaire est celui qui saura émettre un message identiquement perçu (plutôt que compris) par le plus grand nombre de personnes et amènera la même réaction (réponse) de la part d'individus semblables. » (Deroo et Dussaix, 1980, p. 221).

Le respect de cette condition de standardisation est important dans la mesure où, là où elle est remplie, elle permet de considérer les réponses obtenues comme étant comparables entre elles et dès lors exploitables au plan statistique.

➤ *La procédure de composition d'un questionnaire*

Bien qu'il n'y ait pas de règle stricte permettant de composer d'emblée un bon questionnaire, on dispose d'un ensemble de recommandations basées sur l'expérience et permettant de minimiser les risques de produire un questionnaire biaisé. Sur ce sujet, une référence classique reste Boyd and Westfall (1972). Une procédure en sept étapes peut être adoptée.

Étape 1 : Établir une liste des informations nécessaires. Le questionnaire étant le lien entre les informations recherchées et les données à recueillir, l'analyste doit avant toute chose faire l'inventaire des informations nécessaires. Cette étape résulte normalement de l'étude exploratoire et du processus de génération d'hypothèses décrits plus haut (voir figure 5.6).

Étape 2 : Déterminer le type de questionnaire à utiliser. On a vu que la collecte des données peut se faire par interview personnelle, par correspondance ou par téléphone. Le choix entre ces méthodes est largement déterminé par le type d'information recherché. Il est donc nécessaire de choisir le type de questionnaire à ce stade, puisque le contenu et la longueur de celui-ci, la formulation et la séquence des questions seront influencés par cette décision. Le choix d'utiliser l'analyse conjointe, par exemple, exclut le recours à une enquête par téléphone.

Étape 3 : Déterminer le contenu de chaque question. Une fois connus l'information recherchée et le mode de recueil de cette information, l'analyste doit formuler les questions. D'une manière générale, les questions retenues doivent passer avec succès le test suivant :

- *la question est-elle nécessaire ?* Il faut éviter d'introduire des questions dites « intéressantes » mais sans lien direct avec les objectifs de l'étude ;
- *plusieurs questions sont-elles nécessaires au lieu d'une ?* Plusieurs questions, apparemment anodines, peuvent comporter deux ou plusieurs éléments. S'ils sont réunis en une seule question, la réponse devient impossible ou pire impossible à interpréter. Ce type de problème se rencontre fréquemment dans les questions « pourquoi » ;
- *le répondant détient-il l'information demandée ?* Trois sous-questions doivent être examinées ici : *(1)* la question relève-t-elle du champ d'expérience de la personne interrogée ? *(2)* le répondant peut-il se souvenir des faits ? *(3)* le répondant doit-il fournir des efforts importants pour retrouver l'information ?
- *les répondants vont-ils accepter de communiquer l'information ?* Même s'ils connaissent la réponse, certains individus peuvent ne pas répondre à la question parce qu'ils sont incapables de formuler la réponse, ou parce qu'ils ne souhaitent pas la communiquer.

Étape 4 : Déterminer le type de questions à utiliser. Dans la formulation des questions, l'analyste a le choix entre trois types de questions.

www.frenchpdf.com

1. *Les questions ouvertes* qui demandent que le répondant formule sa réponse comme il l'entend avec ses propres mots.
2. *Les questions fermées à choix multiple.* Dans ce type de question, les réponses sont établies à l'avance et le répondant doit en choisir une ou plusieurs. Ces questions peuvent utiliser des échelles métriques ou non métriques, comme détaillé à l'encadré 5.4.
3. *Les questions fermées dichotomiques.* À l'opposé de la question ouverte, il s'agit d'une question fermée à deux réponses possibles mutuellement exclusives du type : oui-non ; d'accord-pas d'accord ; blanc ou noir.

Des exemples de ces différents types de question sont présentés à l'annexe 5.1.

ENCADRÉ 5.4 : Les quatre types de données

Dans une question à choix multiple, lorsque les réponses possibles sont ordonnées, l'objectif n'est pas simplement d'identifier une catégorie comme dans une *donnée nominale*, mais plutôt de « mesurer » un degré d'accord, un degré d'importance, ou un degré de préférence. Deux types de données peuvent être utilisés : une *donnée ordinale* où les nombres sont ordonnés et respectent une relation d'ordre ou une *donnée d'intervalle* qui, en plus des propriétés d'une donnée ordinale, permet de comparer des intervalles ou des différences entre les entités mesurées. Enfin, la *donnée de proportion* a toutes les propriétés des échelles d'intervalle, plus celle du zéro naturel. La distinction est importante parce que les opérations mathématiques possibles sont différentes selon la nature des données. En pratique, les réponses portant sur la performance ou sur les préférences sont presque toujours supposées relever de données d'intervalle et celles sur l'importance de données de proportion, pour autoriser la pondération dans la moyenne. C'est le type de traitement à appliquer aux résultats (moyenne, comparaison, fréquence…) qui déterminera le type de données à relever. Il est donc nécessaire de prévoir les traitements statistiques dès cette étape.

Différents types d'échelle sont d'utilisation courante. Les plus populaires sont (*a*) *l'échelle répertoriée de Likert,* dans laquelle figurent des supports sémantiques pour chaque niveau l'échelle, (*b*) *l'échelle de sémantique différentielle d'Osgood* qui recourt à des adjectifs bipolaires opposés et (*c*) *l'échelle à somme constante* dans laquelle le répondant doit répartir une somme fixe entre deux ou plusieurs attributs sur la base de leur importance perçue. Les deux premières sont fréquemment – et un peu abusivement – considérées comme génératrices de données d'intervalle et la troisième de proportion. Les contraintes pratiques imposent souvent de s'autoriser une telle hypothèse qui ne peut être acceptable que si l'on présente un support visuel clairement gradué et numéroté au répondant.

Étape 5 : Décider du libellé des questions. Le problème est ici de formuler les questions de telle manière qu'elles soient facilement comprises par la personne interrogée tout en évitant de lui donner des indications sur la manière de répondre. Il existe ici également un certain nombre de règles à respecter :

– *le problème est-il clairement défini ?* À cet égard, il est utile d'avoir recours aux mots guides : *qui, quoi, quand, combien, comment, pourquoi,* pour s'assurer de la précision de la question ;
– *la formulation doit-elle être subjective ou objective ?* Une question subjective renvoie à l'individu qui se réfère à son affectivité et à ses impressions personnelles, alors qu'une question objective renvoie à des faits objectifs et établis. En général, les questions subjectives qui impliquent le « moi » donnent des résultats plus fiables ;
– *la simplicité des termes utilisés.* Cette règle concerne le choix des mots. Il faut utiliser des termes qui n'ont qu'une seule interprétation possible et qui soient en outre connus de tous. Le piège à éviter

www.frenchpdf.com

dans les enquêtes grand public est de parler en technicien ou en utilisant un jargon professionnel (image de marque, positionnement, etc.). C'est le pré-test du questionnaire qui permettra de surmonter cette difficulté ;

- *éviter les questions ambiguës.* Une question est ambiguë lorsqu'elle signifie des choses différentes selon les individus. Des termes indéfinis tels que : *souvent, occasionnellement, fréquemment, beaucoup, bon, mauvais, etc.* peuvent avoir des significations différentes. Par exemple, lire fréquemment l'hebdomadaire *The Economist* peut vouloir dire lire cinq ou six exemplaires par an pour une personne et en lire deux par an pour une autre ;
- *éviter les questions biaisées ou orientées.* Une question orientée est une question qui incite le répondant à répondre dans un certain sens. Une question biaisée est une question qui ne présente qu'un aspect du problème. Les questions doivent être formulées d'une manière aussi neutre que possible, en évitant par exemple de citer une marque ou un nom d'entreprise et en présentant les différentes facettes d'un problème ;
- *utiliser le « split-ballot » chaque fois que nécessaire.* Lorsque deux formulations sont possibles et lorsqu'il n'y a pas de critère clair en faveur de l'une ou de l'autre, une formulation peut être adoptée pour la première moitié des questionnaires et l'autre pour la seconde.

Étape 6 : Choisir l'ordre des questions. Il y a en général quatre parties dans un questionnaire : (*a*) une courte présentation de l'objet de l'enquête destinée à motiver le répondant ; (*b*) l'information de base recherchée ; (*c*) le profil socio-démographique du répondant ; (*d*) une section consacrée à l'identification du répondant et utilisée par l'enquêteur. La règle générale est de présenter les sections dans cet ordre : le corps du questionnaire en tête et le profil socio-démographique ensuite, sauf si le profil sert de question filtre pour identifier le répondant-cible.

En ce qui concerne le corps du questionnaire, l'analyste doit également être attentif aux points suivants :

- *utiliser des questions simples et stimulantes au début du questionnaire.* Si les premières questions sont faciles et intéressantes, le degré de coopération du répondant s'en trouvera renforcé ;
- *utiliser l'approche de l'entonnoir.* Cette méthode consiste à commencer par des questions très générales pour déboucher sur des questions de plus en plus précises sur le même sujet ;
- *présenter les questions dans un ordre logique.* L'ordre des questions doit paraître logique pour le répondant. Des changements brutaux de sujets risquent d'engendrer confusion et indécision ;
- *placer les questions difficiles et sensibles vers la fin.* Les questions sensibles seront plus facilement acceptées une fois que le répondant est déjà bien engagé dans le sujet de l'étude.

Un questionnaire envoyé par la poste pose des problèmes particuliers puisqu'il doit se vendre lui-même. Il est donc particulièrement important que les premières questions soient intéressantes et captivent rapidement l'intérêt du répondant. Dans un questionnaire par correspondance, il n'est évidemment pas possible de s'appuyer sur une séquence déterminée de questions, comme on peut le faire dans une enquête personnelle, puisque c'est le répondant qui décidera de l'ordre de réponse aux questions. La qualité de présentation du questionnaire et son attrait physique sont deux facteurs importants de succès.

Étape 7 : Pré-tester le questionnaire. Avant de pouvoir être appliqué sur le terrain, le questionnaire doit être pré-testé. Le pré-test implique que l'on applique le questionnaire à un nombre limité de personnes faisant partie de la cible. Il n'est toutefois pas nécessaire pour le pré-test d'avoir un échantillon probabiliste. La procédure du pré-test a pour objectif de vérifier si les répondants éprouvent des difficultés de compréhension ou de réponse au questionnaire. Une première analyse des résultats du pré-test est également utile pour s'assurer que l'on a bien toutes les informations nécessaires. Pour passer à grande échelle, il faudra choisir une méthode d'échantillonnage parmi celles détaillées en annexe Web 5.3.

www.frenchpdf.com

5.2 L'erreur totale dans une enquête

L'une des responsabilités principales de l'analyste chargé d'une étude de marché est d'assurer la fiabilité et la précision de l'ensemble de l'étude. La validité des résultats d'une étude de marché dépend de son *erreur totale* qui se compose de deux éléments bien distincts : l'erreur d'échantillonnage probabiliste et l'erreur de mesure non probabiliste. Les différents éléments constitutifs de l'erreur totale sont décrits à la figure 5.8.

1. L'*erreur probabiliste* (erreur d'échantillonnage) peut être réduite ou mieux contrôlée de deux manières ; soit en augmentant la taille de l'échantillon, soit en améliorant la structure de l'échantillon par une stratification proportionnelle ou non proportionnelle, pour tenir compte de la variance de la population. L'erreur probabiliste mène fréquemment à une non-conclusion liée à trop petit échantillon en regard de la variance des réponses, mais pas nécessairement à un biais, c'est-à-dire une déformation.

2. Tenir uniquement compte de cette erreur probabiliste serait toutefois largement insuffisant et il importe d'être conscient des sources possibles d'*erreurs non probabilistes* qui sont plus difficiles à contrôler et qui constituent souvent la composante dominante de l'erreur totale. Les principales sources d'erreur non probabilistes sont nombreuses : questionnaire mal composé, enquêteurs mal formés ou peu scrupuleux, erreurs d'enregistrement ou de codification, etc. Pour réduire ces sources d'erreur, l'analyste se doit d'assurer un contrôle strict de l'ensemble du processus de recherche. Si la réalisation de l'enquête est sous-traitée à une société d'étude, des instructions très précises doivent être données et le travail de terrain doit être vérifié de manière indépendante. C'est dans cette deuxième famille d'erreur qu'il faut soupçonner les *biais, c'est-à-dire les erreurs systématiques* qui décalent les résultats par rapport à la réalité. La non-représentativité d'une enquête par Internet, par exemple, génère assez fréquemment ce genre de décalage entre l'échantillon et la population ciblée (erreur de liste).

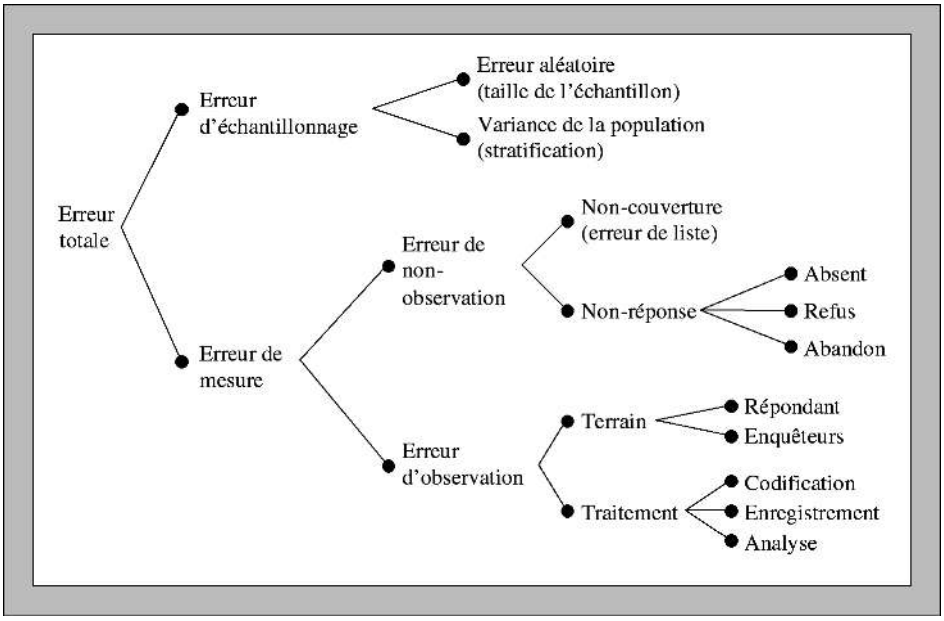


Figure 5.8 – *L'erreur totale dans une enquête*

www.frenchpdf.com

5.3 L'analyse ou le passage des données à l'information

Une fois les données collectées, l'étape suivante est celle du processus d'analyse. Les données brutes doivent être transformées en informations susceptibles d'aider la prise de décision. Le passage des données en informations se fait en trois étapes : transformation des données, analyse descriptive et inférence statistique :

– *transformation des données* : il s'agit de procéder à des opérations de vérification, codification, tabulation… de manière à obtenir une banque de données structurées et « comestibles » par l'ordinateur ainsi que par les différents logiciels d'analyse ;
– *analyse à l'œil nu*. Il s'agit d'un ensemble de méthodes d'analyse descriptive qui permettent de se faire une première idée des données. Il faut donc procéder à des regroupements, rechercher des mesures de tendances centrales et de dispersion, construire des distributions de fréquences, des tabulations croisées à un ou plusieurs facteurs, réaliser des représentations graphiques, résumer les données à l'aide de techniques comme les analyses factorielles, etc. ;
– *analyses d'inférence*. L'objectif est de rechercher des liaisons entre les variables et d'en mesurer la force, de tester des hypothèses concernant la population-cible ou d'examiner le caractère significatif ou non des différences observées, etc.

La mesure des images de marques, des attitudes, des perceptions et des préférences est un volet important d'application des enquêtes. De nombreuses méthodes d'analyse multivariée s'appuient sur des données recueillies dans des enquêtes. Les méthodes les plus utilisées sont : les analyses de régression simple ou multiple, l'analyse discriminante, les analyses factorielles en composantes principales, l'analyse conjointe et les analyses typologiques, les modèles à équations structurelles (voir les annexes Web 5.4 à 5.7), etc. Pour une revue de ces méthodes, voir Croutsche (1997) et Hair *et al.* (1992).

Le tableau 5.7 présente une synthèse de différents outils statistiques multivariés les plus couramment utilisés pour des études descriptives et causales.

Tableau 5.7 – *Comparaison d'outils statistiques multivariés utilisés en études descriptives et causales*

Objectifs de l'outil statistique	Application marketing
Méthodes causales	
La régression multiple Une technique statistique qui peut être utilisée pour analyser la relation entre une variable dépendante (métrique) et de multiples variables indépendantes (métriques ou non). L'objectif est d'utiliser les variables indépendantes connues pour prédire la valeur de la variable dépendante.	Le manager marketing cherche à estimer comment les ventes sont influencées par des changements des dépenses de publicité, de force de ventes, de prix et d'intensité de concurrence. (modèles de réponse)
L'analyse de la variance (multivariée) Une technique statistique qui peut être utilisée pour analyser la relation entre une (*ou plusieurs*) variable dépendante (métrique) et de multiples variables indépendantes (non métriques).	Le manager cherche à savoir comment les intentions d'achat varient selon le sexe, le niveau d'étude du répondant et une interaction des deux.
L'analyse discriminante L'objectif est d'identifier les variables qui discriminent « le mieux » entre deux ou plusieurs groupes prédéterminés (non métriques). Des variables indépendantes (métriques) permettront de prédire l'appartenance à un groupe ou l'autre. L'objectif est de développer une règle qui permettra de classer les observations futures dans l'un des groupes.	Le manager marketing veut déterminer les caractéristiques majeures qui différencient un client fidèle d'un non-fidèle, et employer cette information pour prédire les intentions d'achat d'un client potentiel. (modèle de réponse)

☞

www.frenchpdf.com

Tableau 5.7 – *Comparaison d'outils statistiques multivariés utilisés en études descriptives et causales*

La régression logistique Une technique statistique similaire à l'analyse discriminante mais où la variable dépendante (métrique) s'exprimera en probabilités. Les variables indépendantes peuvent être métriques ou non.	Le manager marketing veut déterminer la probabilité qu'un ménage s'abonne à un bouquet de chaînes télévisées haut de gamme étant donné le revenu de ses habitants, leur niveau d'éducation, leur profession, leur âge, leur statut matrimonial et le nombre d'enfants.
La corrélation canonique L'objectif est de corréler simultanément plusieurs variables dépendants métriques (ou non) avec plusieurs indépendantes métriques (ou non). Le principe sous-jacent est de développer une combinaison linéaire de chaque groupe de variables de manière à maximiser la corrélation entre les deux groupes.	Le manager marketing d'une firme de biens de consommation veut déterminer s'il y a une relation entre le type de produits achetés et style de vie et la personnalité du consommateur.
Les équations structurelles (annexe Web 5.7) Une technique qui permet de révéler des relations entre plusieurs variables dépendantes (métriques), parfois dépendantes entre elles et des variables indépendantes (métriques ou non), mesurées comme des facteurs latents.	Le manager veut connaître la structure de liens entre la satisfaction face à une marque, son attrait, sa notoriété, la fidélité et sa performance.
L'analyse conjointe (annexe Web 5.6) L'analyste cherche à décomposer une préférence globale (métrique ou non) pour un produit en utilités partielles pour chacun des niveaux des attributs proposés (non métriques).	Le manager veut comprendre si les clients sont plus sensibles aux heures d'ouverture, à la proximité ou aux frais de gestions des banques.
Méthodes descriptives	
L'analyse factorielle (annexe Web 5.5) L'objectif est de résumer un ensemble de variables observées (métriques) en un nombre plus restreint de dimensions hypothétiques, sous-jacentes et inconnues, appelées facteurs (métriques).	Le manager marketing veut savoir si le niveau de prix élevé, la qualité et l'image de marque sont perçus comme synonymes par les consommateurs et s'il peut les résumer en un seul facteur : la qualité totale, et connaître le positionnement des produits sur ces dimensions (cartes de positionnement).
L'analyse des nuées (cluster) L'objectif est de regrouper des objets (individus, produits) en groupes (non métriques), sur base de leurs caractéristiques individuelles (métriques) de façon à ce que les objets à l'intérieur du groupe soient semblables entre eux et dissemblables à l'extérieur.	Un manager marketing veut identifier des groupes de consommateurs qui ont des attitudes et des comportements similaires (des segments) ou des groupes de produits qui sont des concurrents directs (fragments).
Analyse des similarités (annexe Web 5.4) L'objectif est d'identifier quelles dimensions les répondants utilisent pour évaluer des objets, combien de dimensions ils utilisent et l'importance relative de celles-ci.	Le manager marketing veut savoir où sa marque est positionnée par rapport à la concurrence nationale et internationale (carte de positionnement).

Source : inspiré de Hair *et al.*, 1992, p. 14.

6 LES ÉTUDES DE MARCHÉ CAUSALES

Les études causales représentent la forme la plus évoluée de la recherche marketing. Elles ont pour objectif d'identifier une relation de cause à effet entre une ou plusieurs variables d'action contrôlées par l'entreprise et un niveau de réponse du marché, qu'il s'agisse d'une réponse se situant au niveau

www.frenchpdf.com

cognitif, affectif ou comportemental. Comme telles, les études causales sont les plus directement associées à la prise de décision ; leurs résultats débouchent sur des recommandations pour l'action et ont des implications normatives importantes.

La mise en œuvre d'une étude causale implique l'existence d'hypothèses bien définies et le recours à une méthodologie précise, dont le respect va déterminer la validité des recommandations. Dans cette section, on examinera les conditions qui président à l'existence d'une relation de cause à effet ainsi que la notion de plan expérimental qui constitue en quelque sorte le cahier des charges décrivant la structure même de l'expérience.

6.1 Les objectifs des études de marché causales

On peut attribuer trois objectifs distincts, quoique très complémentaires, aux études causales :

– vérifier l'existence, le sens et l'intensité d'une *relation de cause à effet* entre une variable de réponse et une ou plusieurs variables d'action ;
– mesurer en termes quantitatifs le *taux d'influence* de la variable d'action sur la variable de réponse ;
– formuler des *prévisions* sur l'évolution de la variable de réponse pour différents niveaux d'intervention des variables d'action.

Ces trois objectifs peuvent toutefois être dissociés et de nombreuses études causales se contentent de chercher à établir l'existence de relations causales sans pour autant déboucher sur des mesures ou des prévisions quantitatives. L'objectif est alors d'améliorer la compréhension des mécanismes de fonctionnement du phénomène étudié. On parle alors d'études causales exploratoires. Il faut toutefois garder à l'esprit que les limites entre les études descriptives, explicatives et causales sont floues et que de nombreuses études se situent fréquemment à cheval sur plusieurs catégories.

Trois conditions doivent être réunies pour pouvoir conclure à l'existence d'une relation de cause à effet :

1. L'existence de *covariation* entre les variables : à tout changement observé dans le niveau de la variable explicative X devrait correspondre un changement dans le niveau observé de Y.

2. Le respect de la *logique* du lien. En premier, l'ordre d'intervention des variables dans le temps doit être respecté : s'il est vrai que X est la cause de Y, chronologiquement la survenance de X doit précéder le changement dans Y, sauf effet d'annonce ou d'anticipation, bien sûr. Ensuite, le lien doit pouvoir être décomposé et expliqué logiquement et, ce en cohérence avec d'autres connaissances : si par exemple, on observe une augmentation des ventes suite à une augmentation des prix, il faudrait pouvoir vérifier l'existence d'un effet de prestige ou d'interaction qualité-prix pour cette catégorie de produits. Enfin, le phénomène doit être reproductible.

3. L'absence, l'élimination ou le contrôle des *autres sources d'influences* à l'origine de la covariation observée : les effets indirects et les effets perturbateurs.

6.1.1 Les effets indirects

La figure 5.9. présente quatre types de causalités indirectes qu'il est bon d'identifier et d'isoler dans une analyse causale la réciprocité, la médiation, l'interaction et la modération (ou contingence).

1. Un effet de réciprocité s'observe lorsque la conséquence a, à son tour un effet sur sa cause. Par exemple, un investissement publicitaire (x) fait augmenter les ventes (y), ce qui incite le décideur,

www.frenchpdf.com

disposant de meilleurs moyens, à augmenter encore la publicité. Certains cercles vertueux de croissance d'entreprises s'observent ainsi parfois en marketing.

2. L'effet de médiation a lieu lorsqu'il est indispensable qu'une troisième variable (*m*) joue le rôle d'intermédiaire entre la cause (*x*) et la conséquence (*y*), comme par exemple, lorsqu'une augmentation de prix augmente les ventes, à condition qu'il y ait un effet de prestige. La compréhension interne du comportement du consommateur est alors indispensable.

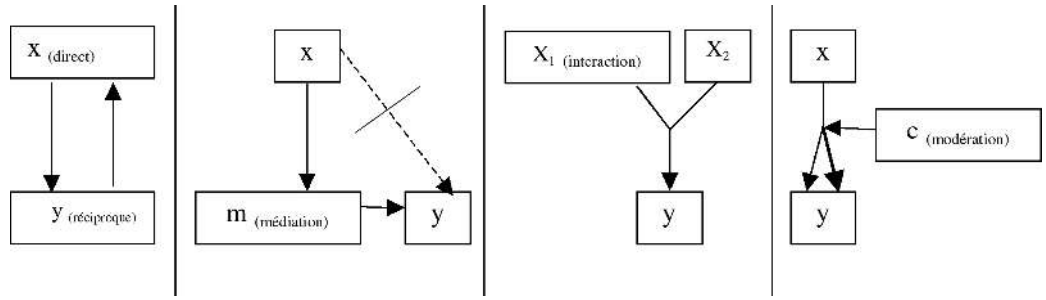


Figure 5.9 – *Effet direct, de réciprocité, de médiation, d'interaction et de modération*

3. Un effet d'interaction a lieu lorsque le résultat de deux actions est supérieur à (ou différent de) la somme des deux actions séparées. C'est le cas lorsqu'une publicité sur le lieu de vente est judicieusement précédée d'un publicité-média qui la prépare dans le mental des clients. Les deux actions s'intensifieront l'une l'autre. Une interaction motive le décideur marketing à préparer soigneusement un plan marketing complet, tenant compte de la complémentarité des actions.

4. La modération a lieu lorsque l'impact varie selon une tierce condition. On l'appelle « l'effet c'est selon ». Les modérations se rencontrent lorsque deux groupes différents réagissent de façons différentes à une même action. Par exemple, un packaging très mode ou une publicité très osée peut attirer les jeunes et repousser les plus âgés. Un effet de modération est souvent le signe annonciateur d'une segmentation nécessaire.

6.1.2 Les effets perturbateurs

L'élimination des autres facteurs d'influence est particulièrement exigeante et demande que l'impact de tous les autres facteurs perturbateurs ait été, soit éliminé soit contrôlé, afin d'assurer la validité de la mesure. Les principales sources de perturbation sont de nature très différente et sont susceptibles d'affecter la validité interne comme la validité externe (Lambin, 1990, p. 197 ; Evrard *et al*., 1993, p. 65).

1. L'*effet d'histoire* : les changements dans l'environnement se produisant simultanément au changement survenu dans la variable causale et qui peuvent également influencer le comportement des individus étudiés.

2. L'*effet de maturation* : les changements, survenus au cours du temps, dans les individus étudiés eux-mêmes : l'âge, la faim, la fatigue, l'ennui. Pour réduire ces deux premiers effets, il vaut mieux raccourcir la période de test.

3. L'*effet d'interaction* (ou de mesure-avant) : cet effet se traduira par une sensibilité plus grande du répondant à l'action de la variable causale, du seul fait de la mesure préalable qui a familiarisé ce dernier avec le problème étudié.

www.frenchpdf.com

4. L'*effet d'instrument* : les erreurs de mesure provoquées par des modifications dans l'instrument de mesure utilisé, par exemple le fait de changer d'enquêteurs. Une formation rigoureuse d'un petit nombre d'enquêteurs, une standardisation poussée des procédures amenuisent cet effet.

5. L'*effet de mortalité* : la disparition des unités expérimentales qui abandonnent ou qui refusent de coopérer plus longtemps. Un bon contrôle des éléments disparus peut aider à réduire cet effet.

Ces cinq premiers effets sont liés à une mesure « avant traitement » qui sensibilisent les interviewés. On verra plus loin que l'on peut aussi les éliminer en supprimant cette première mesure :

1. L'*effet de test* (ou effet « cobaye ») : la prise de conscience chez l'individu d'être interrogé ou testé qui peut susciter des comportements de rationalisation, de cohérence ou de conformisme. Pour éviter cet écueil, il faudrait recourir à l'observation pure.

2. L'*effet de sélection* : un groupe expérimental qui ne serait pas représentatif de la population-cible. Pour réduire cet effet, il faut contrôler très strictement la représentativité et, le cas non échéant, envisager de redresser l'échantillon, ce qui ne va pas sans problèmes statistiques ultérieurs.

3. L'*effet de contamination* : les individus ont été exposés à un traitement indésirable, comme par exemple, la découverte de l'identité du commanditaire de l'étude, ou la vision d'une publicité qui le concerne pendant l'enquête. La meilleure manière de limiter cet effet est de contrôler très strictement les conditions d'enquête et d'effectuer une étude rapide.

4. L'*effet d'exception (de régression statistique)* : des individus au profil tout à fait extravagant se sont introduits dans l'enquête ou l'enquête s'est faite dans des moments ou des lieux d'exception non désirables (crises). Pour réduire cet effet, il faut surveiller la composition de l'échantillon, les conditions d'enquête et envisager – non sans risque – d'éliminer des réponses anormales ou excessives de l'échantillon.

La construction d'un plan expérimental par l'analyste a pour objectif d'éviter tous ces écueils en assurant le meilleur contrôle possible de la situation expérimentale.

6.2 Les principes de l'expérimentation

Par expérimentation, on entend une forme d'investigation scientifique dans laquelle l'analyste manipule et contrôle une ou plusieurs variables indépendantes, observe et mesure l'évolution d'une ou plusieurs variables dépendantes pour y découvrir des variations concomitantes postérieures à la manipulation des variables indépendantes. Dans ce type de recherche, l'analyste crée donc des conditions qui lui permettent d'identifier une relation causale, en exerçant un contrôle sur les trois conditions évoquées plus haut et qui doivent présider à son existence.

On appelle *traitement* l'ensemble des influences, contrôlées et/ou manipulées, que subit une unité expérimentale et dont on mesure l'impact. Les *unités expérimentales* sont les entités (individus, groupes, magasins, etc.) qui subissent les effets du traitement et dont les réponses sont mesurées.

> Un plan expérimental implique la spécification (*a*) du ou des traitements manipulés, (*b*) des unités expérimentales utilisées, (*c*) du type de réponse mesurée et (*d*) de la procédure suivie pour contrôler les sources externes d'influence.

www.frenchpdf.com

6.2.1 Les types d'expérimentation

On peut établir une distinction entre deux types d'expérimentation : les expériences sur le terrain et les expériences en laboratoire. La distinction porte sur le degré de contrôle exercé sur l'environnement par l'analyste :

– dans une *expérimentation en laboratoire* (un magasin fictif ou une situation d'enquête), le chercheur crée une situation dans les conditions exactes désirées, en maintenant constantes certaines variables et en manipulant d'autres ;
– dans une *expérimentation sur le terrain*, le chercheur manipule une ou plusieurs variables dans des conditions réelles, en mesurant systématiquement dans le plan d'expérience les variables externes en vue d'éliminer ensuite leur influence.

D'une manière générale, les expériences en laboratoire sont supérieures en validité interne, alors que les expériences sur le terrain sont meilleures en validité externe.

6.2.2 Les types de plans expérimentaux

Dans un plan expérimental classique, deux groupes d'interviewés (ou de magasins) sont sélectionnés de manière à avoir deux groupes ayant les mêmes caractéristiques et étant dès lors comparables, du moins pour ce qui concerne l'objectif de l'étude. La variable causale (par exemple la campagne publicitaire A) est introduite dans l'un des deux groupes, appelé *groupe expérimental* et pas dans l'autre, appelé *groupe de contrôle*. Si les ventes (ou tout autre variable de réponse, comme la notoriété ou la préférence) augmentent dans le groupe expérimental et pas dans le groupe de contrôle, si la condition *toutes choses égales par ailleurs* est réalisée, on en conclura que l'hypothèse est vérifiée, c'est-à-dire que c'est bien la publicité qui a provoqué l'augmentation des ventes. En l'absence d'augmentation des ventes dans le groupe expérimental ou si les ventes y ont augmenté de la même manière que dans le groupe de contrôle, on rejettera l'hypothèse.

Dans ce cadre général, les plans expérimentaux varient selon le mode de sélection des groupes expérimental et de contrôle et selon le degré de contrôle exercé sur les sources d'influence externes. À titre d'illustration, on examinera brièvement deux pseudo-plans expérimentaux et deux véritables plans expérimentaux.

1. *Un groupe « après seulement »*. On introduit le traitement (X) dans un groupe (marché témoin ou groupe d'individus) et l'on enregistre la réponse observée par une mesure (O) relevée « après ». On a donc la structure suivante :

$$X\ O$$

Il n'y a pas de plan expérimental *vrai* ici et il est évident qu'il est impossible de formuler une conclusion sur l'efficacité du traitement puisqu'il n'y a aucune base de comparaison. Le niveau observé de la mesure « après » peut être le résultat de nombreux facteurs autres que le traitement X et rien ne permet de les dissocier. Il est donc impossible de conclure.

2. *Un groupe « avant-après »*. Dans ce plan, à la différence du précédent, une mesure « avant » l'introduction du traitement est faite en plus de la mesure « après » sur un même échantillon. On a donc :

$$O_1\ X\ O_2$$

La différence entre la mesure « après » et la mesure « avant » $(O_2 - O_1)$ représenterait donc l'effet du traitement. Cette conclusion est cependant tout à fait discutable, étant donné que la différence

www.frenchpdf.com

entre la mesure « après » et la mesure « avant » peut parfaitement être due, non au traitement, mais aux neuf autres sources externes non contrôlées. On obtient :

$$[O_2 - O_1] = \text{Effet du traitement + histoire + maturation + interaction + instrument + mortalité + test + sélection + contamination + exception}$$

Encore une fois, rien ne permet de dissocier ces différents effets.

3. *Deux groupes « avant-après » avec groupe de contrôle.* Un véritable plan expérimental est un plan dans lequel l'analyste peut éliminer les sources potentielles d'influence autres que celle du traitement. Pour ce faire, on sélectionne deux groupes équivalents, l'un servant de groupe expérimental et l'autre de groupe de contrôle. La sélection et l'assignation au(x) traitement(s) se font de manière aléatoire. Les deux groupes font l'objet de mesures « avant » et « après », mais le traitement est uniquement introduit dans le groupe expérimental. La structure du plan est donc la suivante :

$$\begin{array}{l} \textit{Groupe expérimental : } O_1 \; X \; O_2 \\ \textit{Groupe de contrôle : } O_3 \quad O_4 \end{array}$$

On voit que la différence entre les mesures « après » et « avant » du groupe de contrôle ($O_6 - O_5$) reflète l'effet des variables hors contrôle, sauf l'effet d'interaction puisqu'il n'y aura pas eu de traitement. La différence entre les mesures « après » et « avant » du groupe expérimental ($O_4 - O_3$) est le résultat du traitement et l'effet des neuf variables hors contrôle. On obtient :

$$[O_4 - O_3] - [O_6 - O_5] = \textit{Effet du traitement + Effet d'interaction}$$

Dans ce plan, tous les effets hors contrôle susceptibles d'affecter la validité interne sont éliminés, à l'exception de l'effet d'interaction, si la mesure-avant est effectuée d'une manière non déguisée, par exemple par une enquête personnelle auprès des répondants du groupe expérimental. Si, par contre, la mesure-avant est faite à l'insu des répondants, ce plan expérimental est approprié. Dans les autres cas, on devra recourir au plan expérimental suivant.

4. *Deux groupes « après-seulement » avec groupe de contrôle.* Dans ce plan, comme dans le précédent, on choisit deux groupes comparables. Aucune mesure « avant » n'est prise dans les groupes et le traitement est introduit dans l'un des deux groupes choisi comme groupe expérimental. On a donc,

$$\begin{array}{l} \textit{Groupe expérimental : } X \; O_7 \\ \textit{Groupe de contrôle : } \quad O_8 \end{array}$$

L'effet du traitement s'obtient en calculant la différence entre les deux mesures « après » ($O_8 - O_7$). Dans ce plan, l'effet des variables hors contrôle influence à la fois les deux groupes et il n'y a pas d'effet d'interaction puisqu'aucune mesure « avant » n'a été prise.

$$O_8 - O_7 = \textit{Effet du traitement}$$

La seule faiblesse de ce plan réside dans son caractère statique qui ne permet pas d'analyser en détail le processus de changement comme c'est le cas dans le plan « avant-après ».

Un exemple classique d'application de ce plan est l'étude Nescafé résumée à l'encadré 5.5.

www.frenchpdf.com

ENCADRÉ 5.5 : L'expérimentation « café instantané »

L'objectif de l'étude était d'analyser l'image perçue des femmes utilisant du café instantané dans leur ménage. Deux groupes comparables de femmes au foyer ont été exposés à des listes d'achat similaires. On leur a ensuite demandé de décrire la personnalité de la femme au foyer qui avait préparé cette liste. Sur la liste soumise au groupe de contrôle figurait la marque bien connue de café en grains Maxwell. Sur la liste montrée au groupe expérimental, cette marque avait été remplacée par la marque de café instantané Nescafé, un concept de produit relativement nouveau à l'époque. Les résultats mesurés prenaient la forme de pourcentages d'individus attribuant telles caractéristiques d'attitude ou de comportement à l'auteur de la liste d'achat. L'effet du traitement (l'utilisation du Nescafé) se mesurait par la différence observée entre les pourcentages attribués à chaque caractéristique de comportement.

Voici les résultats de cette expérimentation qui est une reprise de l'étude faite par Mason et Haire en 1950.

Mesures	Groupe expérimentale		Groupe de contrôle	
Mesure-avant	Non		Non	
Traitement	Café instantané (Nescafé)		Café en grains moulus (Maxwell)	
Mesure-après	Paresseuse	18 %	Paresseuse	10 %
	Économe	36 %	Économe	55 %
	Dépensière	23 %	Dépensière	5 %
	Mauvaise épouse	18 %	Mauvaise épouse	5 %

Source : Webster et von Pechmann, 1970, p. 62.

Un principe fondamental est censé être d'application dans un plan expérimental : l'analyste de marché ne doit pas se préoccuper de savoir quels sont les facteurs externes qui agissent, *pour autant que ces facteurs influencent de la même manière le groupe expérimental et le groupe de contrôle*. De ce fait, *(1)* la sélection aléatoire des unités expérimentales, *(2)* la formation aléatoire des groupes et *(3)* l'attribution aléatoire du traitement aux groupes sont trois conditions essentielles qui vont déterminer la validité de l'expérience. Notons qu'avec la généralisation des systèmes de lecture optique dans les supermarchés, l'organisation d'expérimentations marketing est aujourd'hui grandement facilitée.

7 LES MÉTHODES DE PRÉVISION DE LA DEMANDE

L'application du modèle du cycle de vie exige la capacité de formuler des prévisions sur l'évolution de la demande primaire dans un produit-marché donné, qu'il s'agisse de prévisions qualitatives ou quantitatives. Ce problème est devenu particulièrement complexe dans les économies occidentales en raison des turbulences de l'environnement et du caractère radical des changements observés au cours de la dernière décennie. Au vu de ces difficultés et de l'importance des « erreurs » de prévision, certains analystes ont été amenés à parler de la futilité, voire de l'inutilité de la prévision. En réalité,

www.frenchpdf.com

la prévision est une tâche incontournable : toute entreprise est amenée à en faire, que ce soit explicitement ou implicitement. L'objectif de cette section est de décrire brièvement la problématique de la prévision et les conditions qui doivent présider à l'application des principales méthodes prévisionnelles.

Les méthodes de prévision peuvent être classées en se référant à deux dimensions : le degré d'objectivité interpersonnelle du processus prévisionnel et son caractère plus ou moins analytique. Aux extrêmes de ces dimensions, on a donc : les méthodes subjectives ou objectives et les méthodes naïves ou causales :

– *méthodes subjectives* : on veut dire par là que le processus utilisé pour formuler une prévision n'est pas explicité et est inséparable de la personne qui énonce la prévision ;
– *méthodes objectives* : le processus prévisionnel est clairement défini et peut dès lors être reproduit par d'autres personnes qui seraient nécessairement amenées à formuler la même prévision.

Cette première dimension oppose en fait les méthodes quantitatives aux méthodes qualitatives, dans lesquelles la part de l'intuition, de la créativité et de l'imagination est dominante.

– *méthodes naïves* : la prévision est formulée sur la base des régularités observées par le passé dans l'évolution de la variable étudiée (le niveau de la demande globale), sans référence explicite à des facteurs explicatifs ;
– *méthodes causales* : les facteurs explicatifs de la demande sont identifiés et leurs probables valeurs futures prévues ; on déduit ensuite la valeur probable de la demande, conformément à la réalisation du scénario établi.

Cette seconde dimension fait donc intervenir le caractère analytique de la démarche prévisionnelle qui oppose les méthodes d'extrapolation aux méthodes explicatives, qu'elles soient qualitatives ou quantitatives.

Le croisement de ces deux dimensions permet d'identifier quatre types de démarches prévisionnelles (voir la figure 5.10). Des systèmes experts intelligents sont également d'une grande aide en prévision (voir annexe Web 5.8).

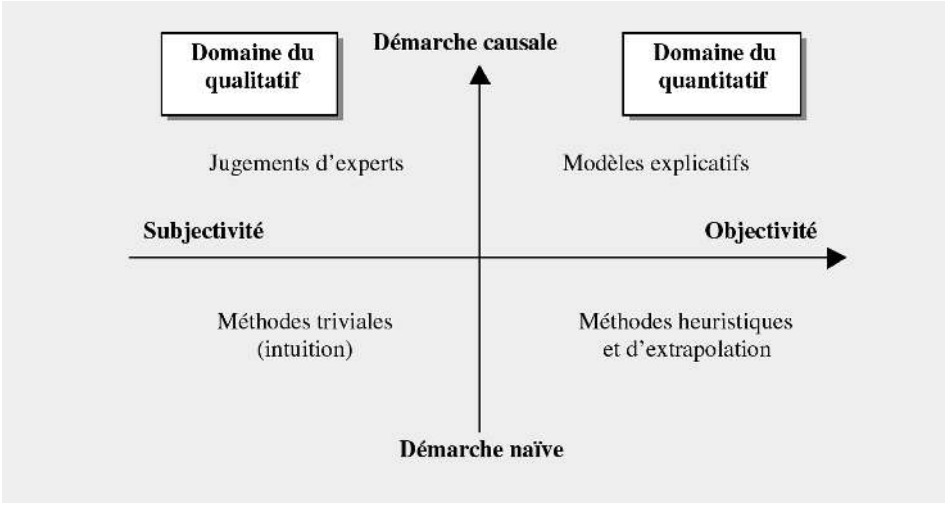


Figure 5.10 – *Typologie des méthodes d'estimation de la demande*

www.frenchpdf.com

En conclusion, si la recherche marketing est bien un outil essentiel de compréhension du consommateur, ce chapitre aura pu convaincre que son application rigoureuse est difficile. L'absence d'expérience en la matière est souvent source d'erreurs gravement invalidantes dans les résultats obtenus et, plus grave encore, dans les décisions prises sur leur base. Un appel à une grande rigueur dans la démarche est ici lancé.

L'essentiel

Une entreprise orientée-marché doit mettre sur pied un système d'information marketing lui permettant de suivre les changements de son environnement. Le rôle de la recherche marketing est de fournir des informations de marché dont la validité est « certifiée » et c'est la raison pour laquelle la recherche marketing se doit de suivre les principes de la méthode scientifique. La mise en œuvre d'un projet de recherche implique une série d'étapes interdépendantes qui se traduisent dans un processus organisé et systématique de recherche et d'analyse. On peut identifier trois types de recherche : les études exploratoires, descriptives et causales. L'objectif d'une étude exploratoire est de générer des hypothèses et de traduire ces hypothèses en questions et en objectifs de recherche. Les méthodes d'une étude exploratoire sont : l'analyse des données secondaires, les interviews d'experts et d'acteurs, les études de cas et les discussions de groupe. Dans une étude descriptive, l'analyste s'efforce d'obtenir une description complète, précise et quantitative d'une situation donnée et doit pour cela, suivre une méthodologie précise. Les techniques utilisées sont l'observation et la communication. La méthode de communication la plus populaire est l'enquête par questionnaire par contact personnel, téléphone, la correspondance ou Internet. La composition d'un bon questionnaire est un facteur clé de succès dans une enquête et une procédure en sept étapes est proposée. On peut observer deux sources d'erreur dans une enquête : l'erreur d'échantillonnage probabiliste et l'erreur non probabiliste. Pour minimiser l'erreur non probabiliste, source de biais, l'analyste de marché doit exercer un contrôle strict de l'ensemble du processus de collecte et d'analyse des données. Les études causales ont pour objectif d'identifier un lien de cause à effet entre une variable d'action et une variable de réponse. L'expérimentation est une méthode de recherche scientifique dans laquelle l'analyste manipule et contrôle une ou plusieurs variables d'action et observe l'évolution de la variable de réponse. Plusieurs types de plan expérimental peuvent être utilisés pour contrôler les facteurs hors contrôle. Les méthodes de prévisions de la demande se classent en quatre catégories selon le degré d'objectivité et le caractère analytique de la démarche.

Questions et problèmes

1. *Illustrez concrètement l'impact que chacune de six règles de la méthode scientifique aurait sur le travail d'un chercheur marketing qui se pencherait sur l'un des problèmes de recherche suivant (a) l'orientation-marché est-elle un facteur de succès pour les entreprises ? (b) les consommateurs du produit X sont-ils sensibles à l'attribut « écologique » ? (c) la satisfaction mène-t-elle d'office à une plus grande fidélité ?*
2. *Parmi ces trois types d'étude (exploratoire, descriptive et causale), auquel auriez-vous de préférence recours pour (a) connaître une élasticité-prix sur le marché textile (b) repérer les dix principaux concurrents sur le marché des portails Internet (c) évaluer les parts de marché de trois concurrents sur le marché du transport routier européen (d) choisir entre deux thèmes publicitaires, lequel est le plus efficace (e) trouver les raisons possibles du déclin d'une marque (f) connaître les dépenses moyennes des détenteurs d'un portable, âgés de 20 à 25 ans (g) faire connaissance avec le marché des eaux minérales en Chine, où l'entreprise envisage de s'implanter. Expliquez.*

www.frenchpdf.com

3. *Quelle(s) différence(s) voyez-vous entre la validité externe et la validité interne d'une recherche ? Décrivez les moyens d'améliorer ces deux types de validité.*
4. *Pourquoi est-il important de définir des questions de recherche, puis des hypothèses avant d'entreprendre une enquête sur le terrain ?*
5. *Préparez les questions de recherche, les hypothèses à tester (et a priori) et la liste des informations à recueillir pour le problème de recherche suivant : « Quels sont les motivations et freins pour les jeunes étudiants européens à venir faire un master en gestion dans mon université ? »*
6. *Quels sont les avantages et les inconvénients des informations obtenues par une méthode d'observation, comparés à ceux d'une méthode par questions directes ?*
7. *Comparez les mérites respectifs d'un échantillon probabiliste stratifié et d'un échantillon obtenu par la méthode des quotas.*
8. *Qu'est-ce qu'une question ouverte, ambiguë, orientée ?*
9. *Quelles sont les conditions à remplir pour avoir un plan expérimental « vrai » ? Que pensez-vous de l'étude présentée au tableau 15.12 ?*
10. *Un homme politique diffuse un film en faveur de la lutte contre la réduction d'émission des gaz à effet de serre. Une enquête téléphonique réalisée avant la sortie du film révèle 15 % des personnes en faveur de mesures de réduction. Après l'émission, on retéléphone aux mêmes personnes et l'on trouve un taux de 65 % pour ceux qui ont vu le film, alors qu'il n'est que de 23 % pour ceux qui ne l'ont pas regardé et n'en ont pas entendu parler. Un autre échantillon qui n'a pas été interrogé avant montre un taux de 58 % pour ceux qui l'ont regardée et de 19 % pour ceux qui ne l'ont pas regardée. Quel est l'effet du film ?*
11. *Identifiez les effets perturbateurs probables dans les études suivantes :*
    a) Dans une étude sur 1 800 PMI, on a choisi de faire travailler comme enquêteurs des hommes d'entreprise en préretraite. Certains avaient demandé à être affectés à des entreprises du secteur où ils ont travaillé. On s'est aperçu après contrôle de la distribution des réponses à chaque question, globalement et par enquêteur, que les enquêteurs avaient toujours les mêmes réponses à certaines questions qu'ils administraient. Après discussion, il s'est avéré qu'en toute bonne foi, connaissant bien leur secteur, ils estimaient que la réponse était celle-là et ils cochaient eux-mêmes la réponse (inspiré d'Evrard et al., 1993).
    b) Une étude dans le secteur chimique a sélectionné les personnes à interroger dans la liste des membres de la Fédération professionnelle sur base d'une table aléatoire. Les questionnaires seront envoyés par la poste. Un des membres de cette fédération propose d'aider l'enquêteur en donnant lui-même de la main à la main les questionnaires lors d'une réunion réunissant les principaux responsables d'entreprises du sous-secteur des détergents, en incitant activement ses amis à y répondre.
12. *Donnez deux exemples de variables latentes en précisant les indicateurs qui permettraient de les mesurer (voir annexe Web 5.7).*

Références bibliographiques

BLANCHARD Dominique, LESCEUX Daniel (1995), *Les panels : de la guerre des panels à la révolution du scanning*, Paris, Dunod.

BOYD Harper W., WESTFALL Ralph (1972), *Marketing Research : Text and Cases*, Homewood Ill., Irwin.

CHURCHILL Gilbert A. Jr (1995), *Marketing Research, Methodological Foundations*, 6th Ed., Chicago, The Dryden Press.

www.frenchpdf.com

CROUTSCHE Jean-Jacques (1997), *Pratique de l'analyse des données,* Paris, Éd. ESKA.

DEROO Marc, DUSSAIX Anne-Marie (1980), *Pratique et analyse des enquêtes par sondage*, Paris, Presses Universitaires de France.

ERDOS Paul L. (1970), *Professional Mail Surveys*, New York, McGraw-Hill.

EVRARD Yves, PRAS Bernard, ROUX Elyette (1993), *Market. Études et recherches en marketing,* Paris, Nathan.

FRUTSAERT Véronique (1989), *Mesure de la sensibilité réelle du consommateur de laque à la préservation de l'environnement*, Mémoire non publié, IAG, Louvain-la-Neuve.

GIANNELLONI Jean-Luc, VERNETTE Eric (2001), *Études de marché*, 2e éd., Paris, Vuibert.

GIBUS J. P. (1996), *Data Mining with Neural Networks : Solving Business Problems from Application Development to Decision Support*, New York, McGraw-Hill.

GOODING C. (1995), « Boosting Sales with the Information Warehouse », *Financial Times*, 1st March.

HAIR Joseph F. Jr, ANDERSON Rolph E., TATHAM Ronald L., BLACK William C. (1992), *Multivariate Data Analysis*, 3rd Ed., New York, Macmillan.

HAIR Joseph, BLACK William C., BABIN Barry, ANDERSON Ronald E., TATHAM Ronald L. (2007), *Multivariate Data Analysis*, 6th Ed., Prentice Hall.

KERLINGER Fred N. (1973), *Foundations of Behavioural Research*, London, Holt Rinehart and Winston.

KOTLER Philip (1997), *Marketing Management,* 9th Ed., New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

KRUSKALL J.B. (1965), « Analysis of Factorial Experiments by Estimating Monotone Transformation of Data », *Journal of Royal Statistical Society, Serie B (Methodological)*, Vol. 27, Iss. 2, pp. 251-263.

LAMBIN Jean-Jacques (1990), *La recherche marketing : analyser, mesurer prévoir*, Paris, Édiscience International.

MALHOTRA Naresh, DÉCAUDIN Jean-Marc, BOUGUERRA Afifa (2004), *Études marketing avec SPSS*, 4e éd., Paris, Pearson.

MALHOTRA Naresh (2006), *Market Research (with SPSS)*, Pearson.

MALHOTRA Naresh (Ed.) (2007), *Fundamentals of Market Research*, 6 volumes, Sage Publication.

O'CONNOR John, GALVIN Eamonn (1997), *Marketing and Information Technology,* London, Pitman.

PELLEMANS Paul (1998), *Le marketing qualitatif*, Bruxelles, De Boeck Université.

PELLEMANS Paul (1999), *Recherche qualitative en marketing*. Bruxelles, De Boeck Université.

PROCTOR Tony (2005), *Essentials of marketing Research*, New Jersey, Prentice Hall.

SCHMIDT Marcus J., HOLLENSEN Svend (2006), *Marketing Research*, New Jersey, Prentice Hall.

SIMON Hermann (1996), *The Hidden Champions*, New York, The Free Press.

VALETTE-FLORENCE Pierre (1988), « Spécificités et apports des méthodes d'analyse multivariée de la deuxième génération », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 3, N° 4.

WEBSTER Frederick E., VON PECHMANN Frederick (1970), « A Replication of the Shopping List Study », *Journal of Marketing*, Vol. 34, Iss. 2, pp. 61-77.

WELLS W. D. (1974), « Group Interviewing », *in* FERBER R. (Ed.), *Handbook of Marketing Research*, New York, McGraw-Hill.

WILSON Allan (2006), *Marketing Research*, New Jersey, Prentice Hall.

ZALTMAN Gerald, BURGER Philip C. (1975), *Marketing Research : Fundamentals and Dynamics*, Hinsdale Ill., The Dryden Press.

www.frenchpdf.com

Annexe 5.1 EXEMPLES DE QUESTIONS

1. Question ouverte : notoriété spontanée

Quelles sont les revues hebdomadaires que vous connaissez ?

– . . . . . – . . . . . – . . . . . .

– . . . . . – . . . . . – . . . . . (*données nominales*)

2. Question fermée dichotomique : notoriété assistée

Voici une liste de revues hebdomadaires.

Quelles sont celles que vous connaissez ?

Revue A	oui/non
Revue B	oui/non
Revue C	oui/non
Revue D	oui/non
Revue E	oui/non

(Données nominales, puis pourcentage en proportion)

3. Question fermée à choix multiple : notoriété qualifiée

Dans quelle mesure connaissez-vous les revues suivantes :

	Je la connais de nom seulement	Je la connais de réputation	Je la lis régulièrement
Revue A	…	…	…
Revue B	…	…	…
Revue C	…	…	…
Revue D	…	…	…
Revue E	…	…	…

(Données ordinales, puis pourcentage en proportion)

4. Échelle accord/désaccord : échelle de Likert avec supports sémantiques

Indiquez votre dégré d'accord avec les propositions suivantes :

« Les revues suivantes donnent une information objective. »

Revue	Tout à fait en désaccord (1)	Pas d'accord (2)	Ni l'un ni l'autre (3)	D'accord (4)	Tout à fait d'accord (5)	Je ne sais pas
A	+	+	+	+	+	❒
B	+	+	+	+	+	❒
C	+	+	+	+	+	❒

(Données ordinales, éventuellement d'intervalle)

5. Echelle d'Osgood avec adjectifs bi-polaires

Comment jugez-vous la couverture des problèmes d'actualité dans les trois revues suivantes ?

Revue	Couverture très médiocre (– 3)	(– 2)	(– 1)	(0)	(+ 1)	(+ 2)	Très bonne couverture (+ 3)	Je ne sais pas
A	+	+	+	+	+	+	+	❒
B	+	+	+	+	+	+	+	❒
C	+	+	+	+	+	+	+	❒

(Données ordinales, éventuellement d'intervalle)

6. Échelle d'importance

Dans le choix d'une revue hebdomadaire, quelle importance donnez-vous à la présence des programmes TV ?

Pas du tout important (1)	Pas important (2)	Indifférent (3)	Important (4)	Très important (5)	Je ne sais pas ❒

(Données ordinales, éventuellement d'intervalle)

☞

www.frenchpdf.com

7. Somme constante : évaluation de l'importance relative d'un attribut

Répartissez 100 points entre les trois attributs suivants et cela au prorata de l'importance que vous donnez à la présence de chaque attribut dans le choix d'une revue hebdomadaire.

Couverture de l'actualité …
Programmes TV … Je ne sais pas
Informations culturelles … ❒

100

(Données de proportion)

8. Échelle d'évaluation : évaluation d'un attribut

Comment évaluez-vous l'attribut : « présentation éditoriale claire » pour la revue A ?

Très faible	Faible	Bonne	Très bonne	Excellente	Je ne sais pas
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	❒

(Données ordinales, éventuellement d'intervalle)

9. Échelle de préférence

Répartissez 100 points entre les trois marques suivantes au prorata de vos préférences.

Marque A : …
Marque B : … Je ne sais pas
Marque C : … ❒

(Données de proportion)

10. Comparaison pairée des préférences

Parmi les paires de marques suivantes, laquelle préférez-vous ?

A … ou B …
A … ou C … Je ne sais pas
B… ou C … ❒

(Données ordinales)

11. Tiercé des préférences

Parmi les revues hebdomadaires suivantes : A, B et C, Laquelle préféreriez-vous acheter ?…… Je ne sais pas
Si votre revue préférée n'est pas disponible, laquelle des deux autres préféreriez-vous acheter ?… ❒

(Données ordinales)

12. Intentions d'achat

Selon quelle vraisemblance, achèteriez-vous un ordinateur portable au cours des trois prochains mois ?

Je n'achèterai certainement pas	Je n'achèterai probablement pas	Je pourrais acheter	J'achèterai probablement	J'achèterai certainement	Je ne sais pas
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	❒

(Données ordinales, éventuellement d'intervalle)

13. Probabilité d'achat

Quelle est la probabilité que vous achetiez une nouvelle voiture au cours des douze prochains mois ?

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100 %	Je ne sais pas
Aucune chance		Faible probabilité						Forte probabilité		Tout à fait certain	❒

(Données de proportion)

www.frenchpdf.com

☞

14. Mesure d'une tendance comportementale (tendance à agir)

Selon quelle vraisemblance seriez-vous prêt à payer un prix supérieur de 5 % pour acheter une marque écologiquement propre dans telle catégorie de produit ?

Tout à fait invraisemblable (1)	Très invraisembable (2)	Peu vraisemblable (3)	Vraisemblable 50-50 (4)	Quelque peu vraisemblable (5)	Très vraisemblable (6)	Tout à fait vraisemblable (7)	Je ne sais pas ❒

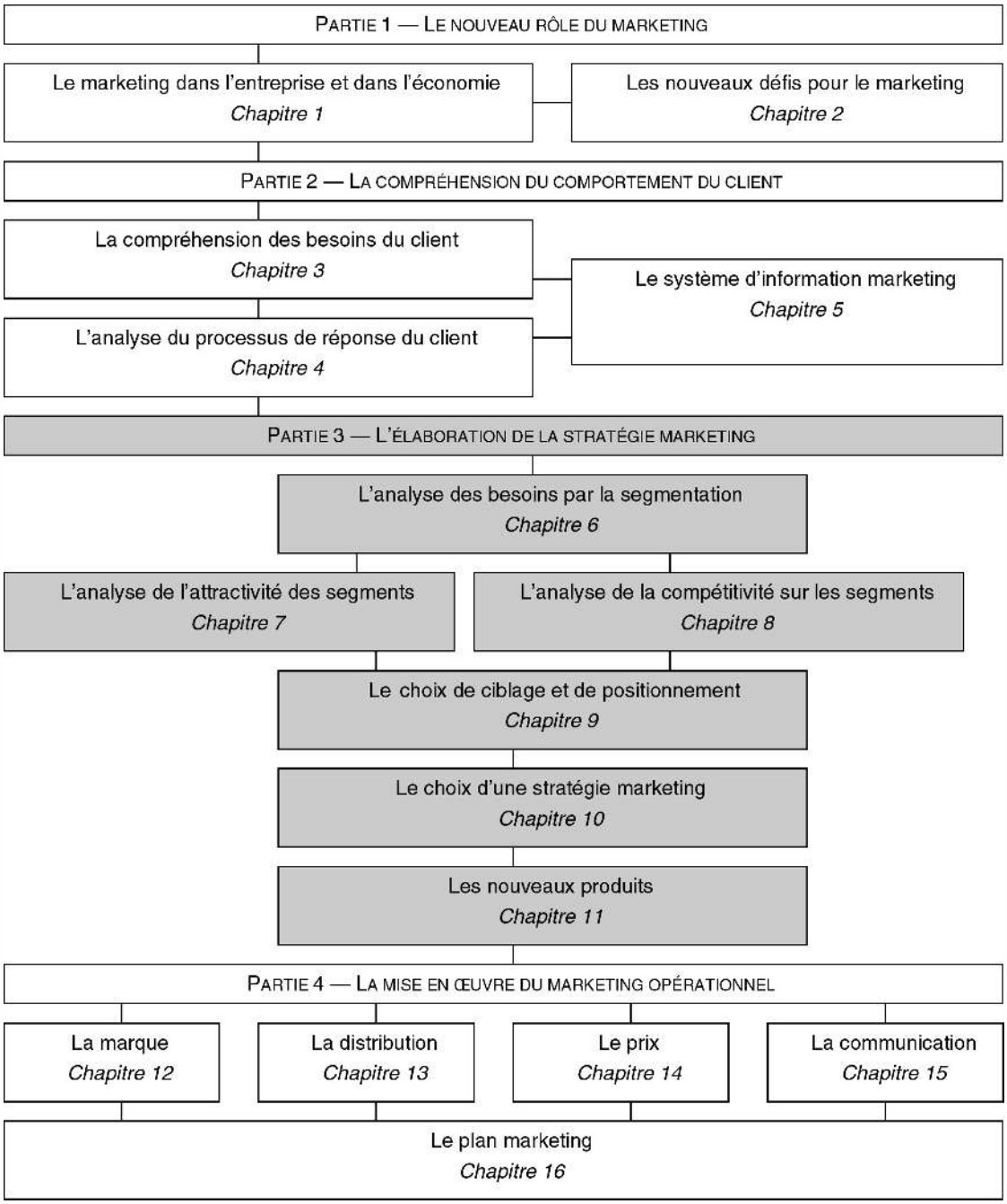
(Données ordinales, éventuellement d'intervalle)

www.frenchpdf.com

TROISIÈME PARTIE

L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE MARKETING

www.frenchpdf.com



www.frenchpdf.com

6 L'ANALYSE DES BESOINS PAR LA SEGMENTATION

La première étape d'une démarche d'analyse stratégique a pour objectif d'identifier le marché sur lequel elle veut concourir et de définir, dans ce marché, une stratégie de présence. Ce choix du *marché de référence* implique au préalable le découpage du marché total en sous-ensembles, appelés segments de marché, homogènes du point de vue des besoins, des comportements ou des motivations d'achat et susceptibles de constituer des marchés potentiels distincts. Une entreprise peut choisir de s'adresser à la totalité du marché ou de se concentrer sur un ou plusieurs segments faisant partie du marché de référence. Ce découpage du marché total s'opère généralement en deux étapes : une étape, dite de *macro-segmentation,* qui identifie des produits-marchés ; une étape de *micro-segmentation* qui conduit à identifier des segments à l'intérieur de chacun des marchés retenus. C'est sur la base de ce découpage du marché total que l'entreprise pourra ensuite évaluer l'attractivité des différents produits-marchés et segments (chapitre 7), mesurer sa propre compétitivité (chapitre 8), pour décider d'un ciblage et d'un positionnement pour son produit (chapitre 9), avant d'établir tout un programme marketing. L'objectif de ce chapitre est de proposer une méthode de segmentation qui soit d'application générale dans les marchés de consommation comme dans les marchés industriels, au niveau national ou international.

Objectifs

Dans ce chapitre, nous nous pencherons sur les questions suivantes :

– Comment définir un marché de référence pour compte de la concurrence générique et éviter la myopie ?
– Qu'est-ce qu'un produit-marché, ou macro-segment ?
– Quelles sont les différentes méthodes de micro-segmentation et leurs avantages et inconvénients respectifs ?
– Comment vérifier qu'une segmentation est efficace ?
– En quoi le concept de communauté remet-il en question celui de segment ?
– Quelles sont les différentes méthodes de segmentation industrielle ?
– Quelles les différentes méthodes de segmentation internationale ?

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

www.frenchpdf.com

1 LA MACRO-SEGMENTATION

La mise en œuvre d'une stratégie de segmentation suppose au départ la définition de la *mission de l'entreprise,* c'est-à-dire son rôle et sa fonction dans une orientation-marché. Cette description, point de départ de tout exercice de réflexion stratégique, permet d'identifier :

– les clients que l'on veut servir ;
– les concurrents directs que l'on va devoir affronter ;
– les facteurs clés de succès qu'il faut pouvoir maîtriser ;
– les technologies alternatives ou les concurrents indirects à surveiller ;
– les principaux acteurs avec qui il va falloir compter.

Dans la définition d'une mission stratégique, trois questions doivent être clairement posées et analysées :

– quel est notre domaine d'activité ?
– dans quel(s) domaine(s) d'activité devrions-nous être ?
– dans quel(s) domaine(s) d'activité ne devrions-nous pas être ?

La réponse à ces questions doit être considérée sous l'angle des besoins du client et non pas sous un angle technologique ou du métier, afin d'éviter le risque de myopie-produit évoqué au chapitre 3. Comme on l'a vu dans ce chapitre, le client confronté à un problème, cherche une solution adaptée. Dès lors, le marché de référence, vu sous l'angle du client, doit-il *se définir en termes de « solution »*, c'est-à-dire par référence au besoin générique du client-cible. Le raisonnement est le suivant :

– personne n'achète un produit pour ce qu'il est ;
– pour un client, un produit s'identifie à la solution qu'il apporte ;
– différentes technologies peuvent apporter la même solution recherchée ;
– les technologies évoluent rapidement alors que les besoins génériques restent stables.

L'encadré 6.1 montre comment définir son marché en termes de besoins génériques

ENCADRÉ 6.1 : Exemples de définition de marché de référence en termes de besoins génériques

1. Lego, le fabricant danois de jouets, détient une part de marché mondial de 72 % sur le marché des jeux de construction. L'entreprise a redéfini son marché comme celui de l'« édu-musement » (éducation-amusement) c'est-à-dire celui où l'on s'amuse en s'exerçant les méninges.

2. Derbit International opère sur le marché européen du recouvrement de toitures plates et fabrique des membranes de bitume, un produit complètement banalisé. La société définit son marché comme suit : « Nous vendons des solutions garanties d'étanchéité totale des toitures en partenariat avec des distributeurs exclusifs et des applicateurs hautement qualifiés. » De ce fait, Derbit peut pratiquer des prix de vente très supérieurs à ceux de la concurrence directe et être accepté par le marché.

3. Automatic Systems, en Europe, fabrique des portes et des barrières, mais définit son activité comme étant la vente de solutions de contrôle d'accès et offre à ses clients, non seulement le matériel mais également le savoir-faire, c'est-à-dire des systèmes de contrôle de sécurité. Cette entreprise évolue de ce fait vers des activités à plus haute valeur ajoutée.

☞

www.frenchpdf.com

☞

4. IBM définit sa mission dans les termes suivants : « Notre objectif est d'aider nos clients à résoudre leurs problèmes de gestion au moyen de la technologie de l'information la plus avancée. Nous créons de la valeur en offrant à nos clients des solutions, des produits et des services qui les aident à réussir dans leurs entreprises. »

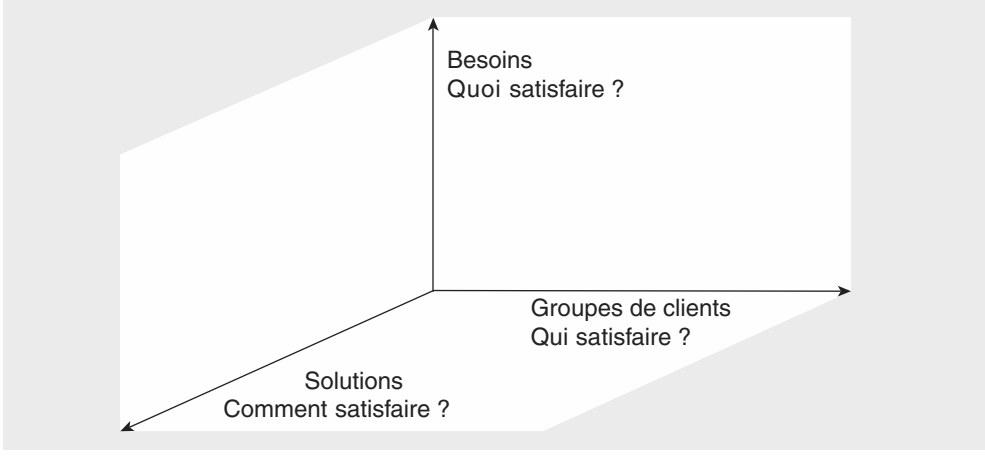
Ajoutons que dans l'optique « solution », on appelle *innovation* un produit (un bien ou un service) qui apporte une réponse aux contradictions ou faiblesses des solutions précédentes, et pas seulement un produit nouveau pour le monde. L'innovation peut ainsi porter sur un seul attribut.

1.1 La conceptualisation du marché de référence

L'objectif de définir le marché de référence du point de vue du client et non pas du point de vue du producteur, n'est pas un objectif simple. Pour atteindre cet objectif, on définira le marché de référence en se reportant aux trois questions suivantes :

– quels sont les *besoins* à rencontrer ou les solutions à apporter (quoi ?) ;
– quels sont les différents *groupes de clients* susceptibles d'être intéressés par le produit (qui ?) ;
– quelles sont les *solutions* existantes ou les technologies susceptibles de produire ces fonctions (comment ?).

Graphiquement, on a donc un schéma en trois dimensions (voir la figure 6.1). Pour rendre ce schéma opérationnel et construire, sur cette base, une grille de segmentation, il faut identifier, cas par cas, les niveaux pris par ces trois dimensions.



Source : adapté de Abell, 1980.

Figure 6.1 – *Les dimensions du marché de référence*

www.frenchpdf.com

1.1.1 Les besoins ou combinaisons de besoins

Il s'agit ici des besoins auxquels doit répondre le produit (bien ou service).

> Des exemples de besoins génériques seraient la décoration intérieure de l'habitat, le transport international de marchandises, l'étanchéité absolue d'une toiture, la prévention contre la rouille, l'hygiène dentaire, le forage en profondeur ou en surface, le diagnostic médical, etc.

Conceptuellement, il faut rapprocher le besoin de la manière dont il est rencontré, qui fait intervenir les fonctionnalités de base définies dans le panier d'attributs. La ligne de démarcation entre fonctionnalités de base et périphérique n'est pas toujours évidente.

1.1.2 Les groupes de clients

Il s'agit des différents groupes de clients susceptibles d'acheter les produits proposés. Ces groupes de clients se décrivent encore très largement au niveau d'une macro-segmentation.

> Le découpage en « ménage, organisations, collectivités, entreprises, gouvernements… » correspond à une macro-segmentation.

Au niveau de la macro-segmentation, seules les caractéristiques générales sont retenues, ce qui est généralement suffisant dans les marchés business-to-business. Dans le secteur des biens de consommation, par contre, il est souvent nécessaire de définir plus finement les caractéristiques des clients, par exemple en termes d'avantages recherchés, de groupes d'âge, de comportement d'achat ou de style de vie. C'est l'objet de la micro-segmentation. La délimitation entre les deux est également parfois source d'hésitations.

> Par exemple, dans une macro-segmentation, un groupe de clients peut être le groupe des « ménages ». Une analyse plus fine analysant les besoins des ménages selon l'âge, le niveau de revenu, l'habitat, le style de vie, etc. relève de la micro-segmentation.

1.1.3 Les solutions

Il s'agit des différents « savoir-faire » technologiques permettant de satisfaire les besoins décrits.

> Par exemple, peinture ou papier peint pour la fonction de décoration intérieure de l'habitat ; route, air, fer ou eau pour le transport international de marchandises ; membranes bitumées ou membranes plastiques pour la fonction d'étanchéité des toitures ; pâte dentifrice ou bains de bouche pour l'hygiène buccale ; rayons X, ultrasons, scanners pour la fonction de diagnostic médical, etc.

Cette dimension technologique est en évolution constante, en ce sens qu'une solution plus performante remplacera toujours la (ou les) solution(s) alors en place. C'est le cas par exemple de la résonance magnétique nucléaire et des rayons X pour l'imagerie médicale, du courrier électronique pour la communication imprimée, du fax par rapport au télex, etc. On constate ainsi que le besoin correspond au concept de besoin générique et la solution au besoin dérivé, tels que définis au chapitre 3.

1.2 Les structures du marché de référence

En se référant au cadre conceptuel décrit plus haut, on peut établir une distinction entre trois structures : le « produit-marché », le « marché » et « l'industrie » (voir la figure 6.2).

– un *produit-marché* (ou *macro-segment*) correspond à une solution particulière à un besoin générique précis pour un groupe de clients déterminé ;

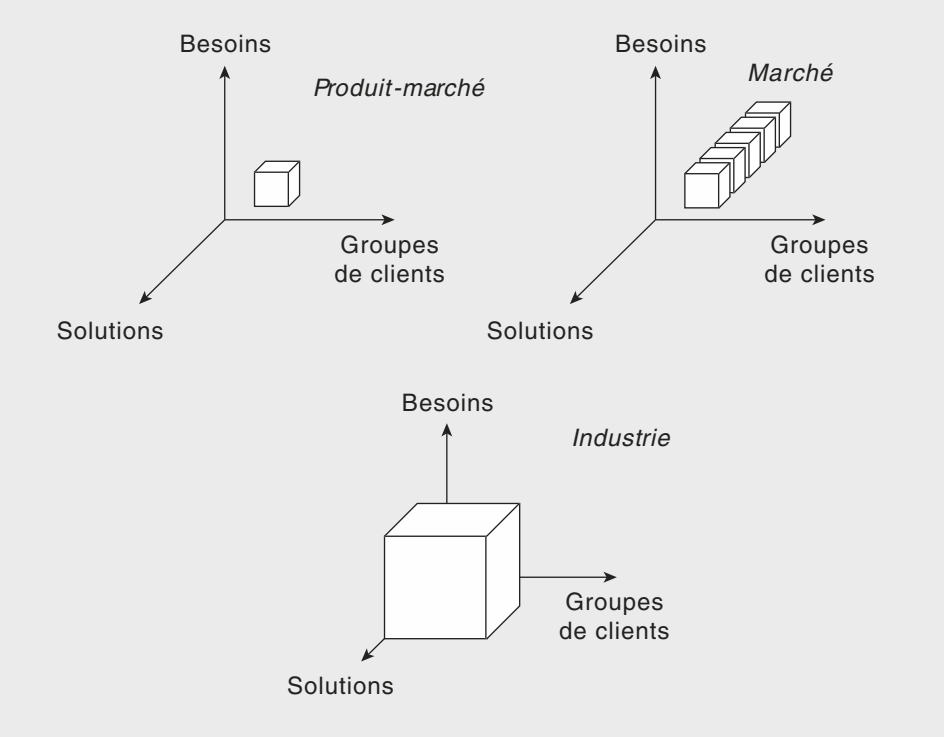
www.frenchpdf.com

– un *marché* recouvre l'ensemble des solutions pour un besoin et un groupe déterminé de clients ;
– une *industrie* est définie par une solution, quels que soient les besoins à couvrir et les groupes de clients concernés.

On a donc ici trois définitions possibles du marché de référence, qui ont chacune leurs mérites et leurs faiblesses.

La notion d'*industrie* est la plus classique, mais aussi la moins satisfaisante parce qu'elle s'appuie sur une caractéristique de l'offre, ce qui ne favorise pas l'adoption d'une orientation-marché, la définition étant trop générale. En effet, cette définition peut englober des besoins et des groupes de clients très variés sans aucun rapport entre eux. Elle ne sera donc valable que là où il y a une bonne homogénéité dans les besoins et les groupes de clients concernés. Remarquons cependant que le recours, au moins partiel, au concept d'industrie est en pratique inévitable, dans la mesure où les nomenclatures industrielles et celles du commerce extérieur sont toutes basées sur ce type de critère.

La notion de *marché* met l'accent sur le caractère substituable des différentes solutions pour satisfaire un même besoin. Une innovation technologique peut bouleverser les habitudes de consommation et remplacer complètement les solutions technologiques dominantes du moment. La surveillance des substituts est donc facilitée par une telle définition du marché de référence. Son inconvénient principal tient au fait que les domaines technologiques à couvrir peuvent être très variés et parfois très éloignés les uns des autres. Le recours à la notion de *marché* est surtout nécessaire pour guider une réflexion stratégique et orienter les efforts de Recherche et Développement.



Source : adapté de Abell, 1980.

Figure 6.2 – *Structures du marché de référence*

www.frenchpdf.com

La notion de *produit-marché* correspond à une entité qui peut servir de base à l'organisation marketing de l'entreprise tout en n'oubliant pas de l'analyser dans le cadre plus général de son marché, puisque plusieurs solutions sont des concurrents génériques sur un même marché. Bref, en définissant le marché de référence, comme l'ensemble des produits-marchés portant sur un même besoin pour un même groupe de clients, toutes solutions technologiques confondues, l'entreprise colle à la réalité du marché.

➤ ***La construction d'une grille de macro-segmentation***

Une fois les variables de segmentation identifiées, il faut déterminer les combinaisons pertinentes et construire une grille de segmentation. Pour illustrer cette démarche, considérons le marché des poids lourds (Lambin *et al*., 1991). Les variables de segmentation retenues sont les suivantes :

– *besoins* : transport de marchandises régional, national et international ;
– *solutions* : transport par air, rail, eau ou route ;
– *groupes de clients* décrits par types d'activités : transporteurs pour compte propre, transporteurs professionnels, agences de location ;

Si l'on considère toutes les combinaisons possibles, il y a donc au total trente-six produits-marchés possibles (3 × 4 × 3).

Chaque macro-segment ne mérite pas nécessairement un traitement spécifique, mais il convient de rester prudent et de ne supprimer que les intersections impossibles et non pas les intersections inoccupées qui pourraient constituer des produits-marchés potentiels. Cette étape est difficile parce qu'elle exige de concilier des impératifs, souvent contradictoires de créativité et de réalisme.

1.3 L'utilité d'une analyse de macro-segmentation

Outre la subdivision du marché de référence en produits-marchés, l'analyse de macro-segmentation est un outil d'analyse stratégique qui permet également de délimiter clairement son marché, de repérer la vraie concurrence générique, de diagnostiquer une dispersion d'activité, de découvrir des idées de développement ou de choisir une stratégie de couverture.

1.3.1 La délimitation claire de son marché

En définissant franchement son marché en termes de « un besoin pour un groupe de clients, toutes solutions confondues » l'entreprise envoie un message clair à tout son personnel du contexte d'analyse dans lequel il faut comprendre leur activité… et donc les menaces futures.

> Alstom, producteur de TGV, de métros et de tramway se définit lui-même comme étant sur le « marché du gain de temps » ce qui implique immédiatement que le télétravail, par exemple, pourrait être à long terme une menace pour eux.

1.3.2 Le repérage des concurrents génériques

Une macro-segmentation mettra rapidement en évidence les autres solutions technologiques, substituables à la technologie envisagée, présentes sur le même marché. Elle peut alors significativement réduire la myopie technologique.

www.frenchpdf.com

Ainsi une école de langue doit savoir que la concurrence lui vient, non pas seulement des autres écoles de langues, mais également des enseignements en langues étrangères, des programmes d'échanges d'étudiants comme Erasmus, de la cohabitation avec des étrangers, des films en version originale, d'Internet etc.

1.3.3 Le diagnostic d'une dispersion (ou d'une concentration) d'activités

La représentation visuelle dans un espace à trois dimensions des produits-marchés desservis par l'entreprise mettra immédiatement en évidence si l'entreprise se concentre dans certaines zones ou si ces activités sont éparses. Selon ses choix stratégiques, elle peut alors décider de se (re)centrer sur des *core business* cohérents ou, au contraire, de se diversifier largement.

1.3.4 La génération d'idées de nouveaux produits-marchés

Une analyse de macro-segmentation est également l'occasion de découvrir de *nouveaux produits-marchés potentiels*, notamment en remettant en cause des découpages ou des clivages communément admis dans le secteur, mais qui ne sont plus nécessairement pertinents. À cet égard, il est utile de se poser les questions pratiques présentées à l'encadré 6.2.

ENCADRÉ 6.2 : Comment découvrir de nouveaux macro-segments potentiels ?

- Y a-t-il d'autres technologies, procédés ou produits susceptibles de rendre le même service au client (déplacement en profondeur dans la grille) ?
- Des fonctionnalités supplémentaires pourraient-elles être exercées par un produit reformulé ou amélioré (déplacement en hauteur) ?
- Y a-t-il de nouveaux assortiments (réduits ou élargis) de produits ou de services susceptibles d'être vendus comme un tout (déplacement en hauteur) ?
- Les besoins des clients peuvent-ils être mieux satisfaits, par exemple, grâce à un prix plus bas et en simplifiant le produit offert (déplacement en hauteur) ?
- Y a-t-il d'autres groupes de clients ayant le même type de besoin ou qui recherchent le même service (déplacement en largeur) ?
- Y a-t-il d'autres circuits de distribution à utiliser pour atteindre les clients faisant partie de la cible (déplacement en largeur) ?

Découvrir une nouvelle manière de macro-segmenter le marché de référence peut donner à l'entreprise un important avantage concurrentiel sur ses concurrents.

Il est important de réaliser que les produits-marchés ainsi définis ne le sont pas de manière stable, mais connaissent des processus d'évolution que l'on peut regrouper en trois catégories :

1. *Adoption et diffusion auprès de nouveaux clients* : des produits sont progressivement adoptés par d'autres groupes de clients ; le taux d'occupation (ou pénétration horizontale) du marché s'accroît. On observe, par exemple, que les ordinateurs personnels pénètrent de plus en plus dans les pays en voie de développement.
2. *Extension vers de nouveaux besoins* : apparition de produits nouveaux qui incorporent ou regroupent des réponses des besoins autrefois distincts ; par exemple, les iPhones.

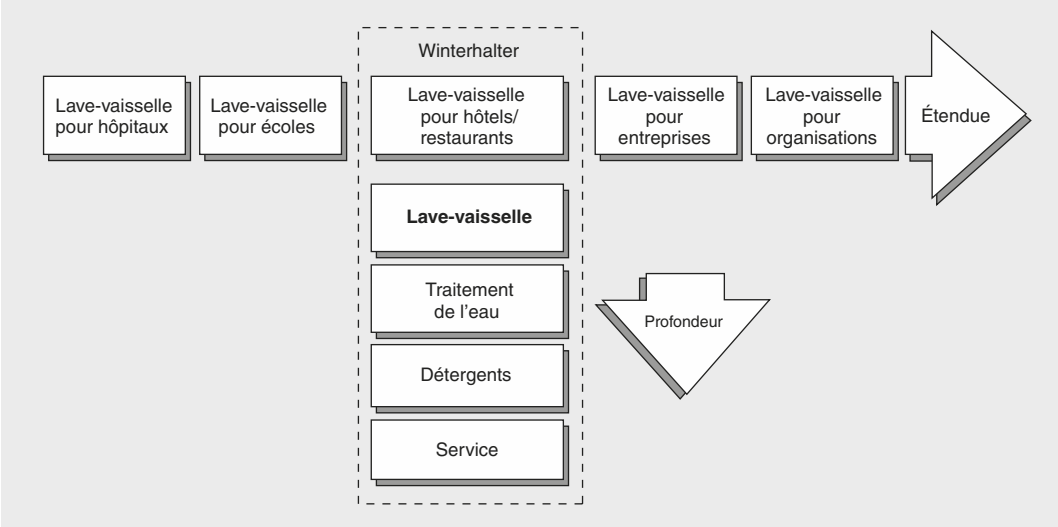
www.frenchpdf.com

3. *Substitution de technologies* : les mêmes besoins exprimés par les mêmes groupes de clients sont dorénavant rencontrés par des technologies nouvelles plus performantes. C'est le cas par exemple des MP3.

Ce sont ces facteurs et les déplacements de frontières des produits-marchés qui en résultent au fil du temps, qui vont déterminer le profil du cycle de vie des produits-marchés. Le modèle du cycle de vie des produits sera analysé au chapitre suivant.

1.3.5 Le choix d'une stratégie de couverture du marché de référence

Le choix d'une stratégie de couverture du marché se fera sur la base des analyses d'attractivité et de compétitivité conduites dans chaque segment et décrites aux chapitres 7 et 8 et des choix stratégiques décrits aux chapitres 9 et 10. D'ores et déjà, il est utile de définir les différentes stratégies de couverture du marché qui peuvent être envisagées par l'entreprise.



Source : Simon, 1996.

Figure 6.3 – *Exemple de stratégie du spécialiste clients*

1. *Stratégie de concentration* : l'entreprise définit son domaine d'activité, de manière restrictive, sur un produit-marché, c'est-à-dire sur *un* besoin, *une* technologie et *un* groupe de clients. C'est la stratégie du spécialiste, qui recherche une part de marché élevée dans un créneau bien défini.

2. *Stratégie du spécialiste produit* : l'entreprise choisit de se spécialiser dans la satisfaction d'un besoin, mais de couvrir tous les groupes de clients concernés par ce besoin. Les entreprises qui fabriquent des composants tombent dans cette catégorie.

3. *Stratégie du spécialiste client* : l'entreprise se concentre sur une catégorie de clients (les hôpitaux, l'hôtellerie) en présentant une gamme complète de produits ou un système complet d'équipements exerçant des fonctions complémentaires ou reliées entre elles. L'exemple de la société Winterhalter est intéressant de ce point de vue (voir la figure 6.3).

www.frenchpdf.com

4. *Stratégie de spécialisation sélective* : cette stratégie consiste à introduire plusieurs produits dans des marchés n'ayant pas de lien entre eux ; il s'agit d'une stratégie opportuniste, répondant souvent à un souci de diversification.

5. *Stratégie de couverture complète* : elle consiste à proposer un assortiment complet pour rencontrer les besoins de tous les groupes de clients. L'entreprise couvre la totalité des marchés.

Dans la plupart des cas, les stratégies de couverture du marché ne peuvent se définir que par référence à deux dimensions, la dimension « besoin » et la dimension « groupe de clients », parce qu'en général, l'entreprise ne maîtrise qu'une technologie même si des technologies alternatives existent.

> Comme montré à la figure 6.4, la confiture est en concurrence directe avec les pâtes chocolatées et le fromage. Les caractéristiques de production étant très différentes dans ces trois secteurs, aucune entreprise opérant dans le secteur de la transformation du fruit n'est en même temps présente dans ces deux secteurs voisins.

Dans un secteur déterminé, tous les concurrents ne définissent pas nécessairement leur marché de référence de la même manière. Une entreprise spécialisée dans un produit peut donc se heurter à un concurrent qui se spécialise dans une catégorie de clients pour le même type de produit. Le premier bénéficiera probablement d'un avantage coût en raison de sa taille ; l'autre, par contre, sera probablement plus efficace en relationnel du fait de sa spécialisation client.

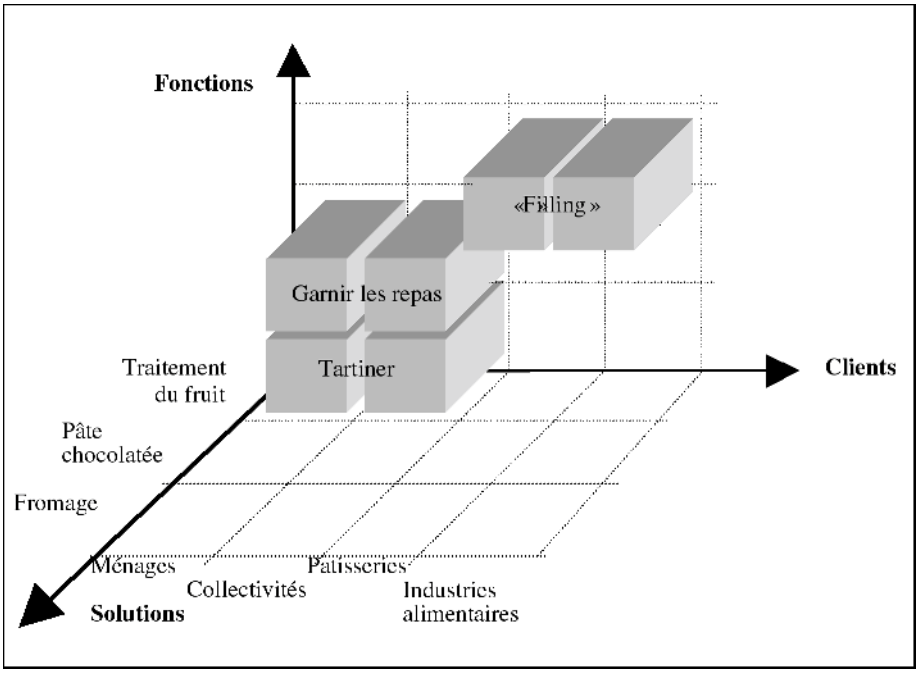


Figure 6.4 – *L'industrie du traitement du fruit*

www.frenchpdf.com

2 LA MICRO-SEGMENTATION

L'objectif de la micro-segmentation (ou simplement *segmentation*) est d'analyser finement la diversité des besoins des différents groupes de clients à l'intérieur des marchés identifiés par l'analyse de macro-segmentation. Par hypothèse, les consommateurs ou les clients industriels faisant partie du même produit-marché recherchent, dans les produits, la même fonctionnalité de base ; par exemple, la mesure du temps s'il s'agit de montres. Ils peuvent toutefois avoir des attentes ou des préférences très variées quant aux fonctionnalités périphériques, nécessaires ou ajoutées qui accompagnent la fonctionnalité de base ; par exemple, le design de la montre, son étanchéité, son poids… L'objectif de la micro-segmentation est donc d'identifier des sous-groupes de clients qui recherchent les mêmes fonctionnalités du panier d'attributs, comme montré à la figure 6.5.

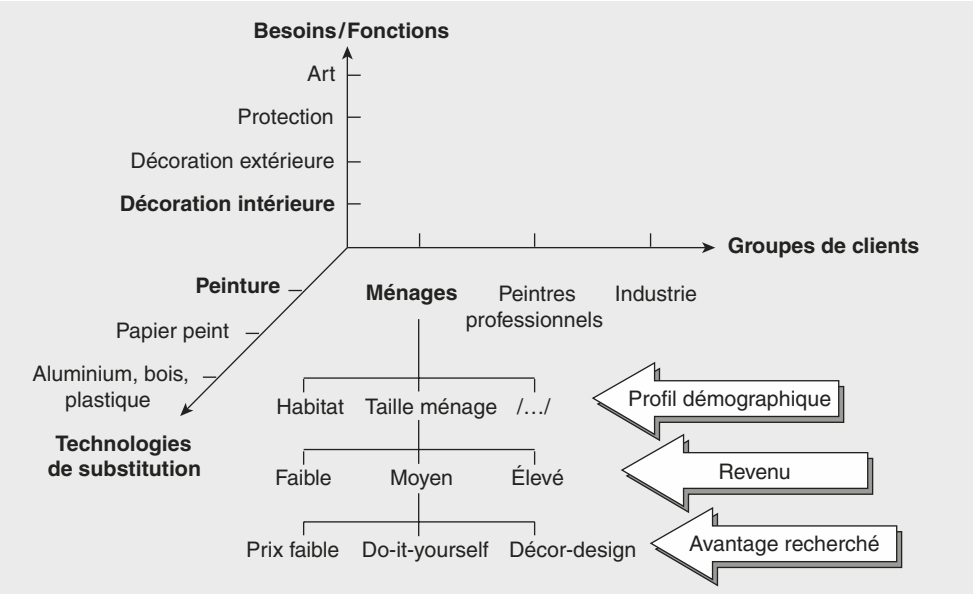


Figure 6.5 – *De la macro-segmentation à la micro-segmentation*

Dans la plupart des marchés, il est pratiquement impossible de satisfaire tous les clients avec un seul produit (bien ou service). Des clients différents ont des intérêts et des désirs variés. Cette diversité résulte du fait que les clients ont non seulement des habitudes d'achats différentes, mais surtout qu'ils ont des systèmes de valeur différents et dès lors des attentes distinctes vis-à-vis des biens et services offerts. Dans les sociétés industrialisées, les usagers – qu'il s'agisse d'individus ou d'organisations – ne sont plus disposés à se contenter de produits standard conçus pour un client « moyen » (voir figure 6.6 gauche), mais recherchent des solutions adaptées à leur problème spécifique. Face à cette attente, les entreprises sont amenées à abandonner les stratégies de marketing de masse pour évoluer vers des stratégies de ciblages différenciés vers un ou plusieurs groupes de clients. L'identification des groupes de clients-cibles est l'objectif de la démarche de micro-segmentation qui va décomposer le marché de référence en sous-ensembles homogènes du point de vue des attentes et des comportements d'achat et développer une stratégie d'offre adaptée aux attentes de chaque segment, comme montré à la figure 6.6 droite.

www.frenchpdf.com

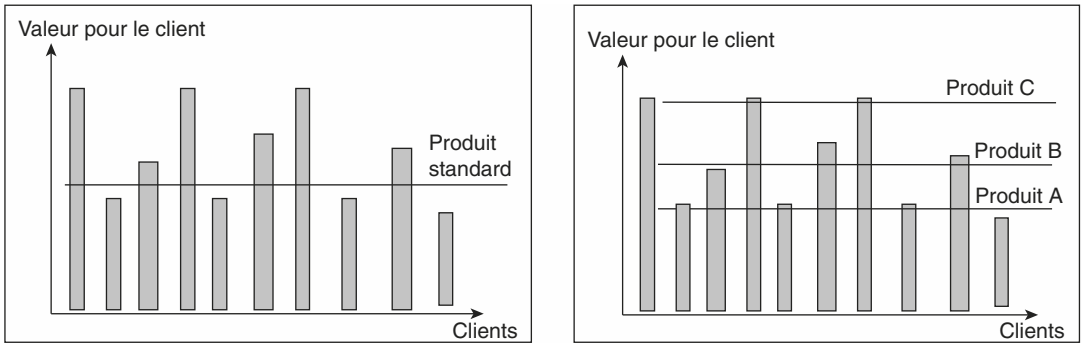


Figure 6.6 – *Stratégie de standardisation ou d'adaptation*

2.1 La segmentation et la différenciation

Il ne faut pas confondre les notions de segmentation et différenciation. La *différenciation* est un concept qui porte sur la *diversité des produits offerts*, et cela à deux niveaux : (*a*) entre concurrents pour un même type de produits et (*b*) entre les produits d'un même fabricant proposés à différents segments. La plupart du temps, la différenciation s'obtient par un attribut du produit, mais elle pourrait aussi l'être par une stratégie de prix faible ou par une différenciation perceptuelle. Comme nous le verrons plus en détail au chapitre 8, la différenciation résulte d'un élément différent entre concurrents. Chamberlin (1950), dans son ouvrage célèbre sur la concurrence monopolistique, définit la différenciation dans les termes suivants :

> « Nous dirons qu'une catégorie générale de produits est différenciée s'il existe une base suffisante pour distinguer les marchandises (ou services) d'un vendeur de celles d'un autre. Peu importe que cette base soit réelle ou illusoire, pour autant qu'elle revête une importance quelconque pour les acheteurs et mène à la préférence d'une variété de produits sur une autre. Lorsqu'une telle différenciation existe, même si elle est légère, les acheteurs se rencontrent avec les vendeurs, non par chance ni par hasard (comme en concurrence pure), mais suivant leurs préférences. » (Chamberlin, 1950, p. 56).

La différenciation peut, à la limite, être purement perceptuelle. En effet, les produits sont déjà différenciés si les clients *pensent* qu'ils sont différents, c'est-à-dire qu'ils apportent des solutions différentes à leurs problèmes.

Alors que la différenciation porte sur la diversité des produits, la *segmentation* du marché porte sur la *diversité des besoins* des clients potentiels constituant le marché (Smith, 1956). Reconnaître l'existence de cette diversité incite l'entreprise à ajuster son offre de produits à chaque segment retenu. Généralement, la segmentation est définie comme un processus de désagrégation du marché. Il peut être conceptuellement utile de la voir comme *un processus d'agrégation de clients.*

> « L'entreprise peut voir chaque client potentiel comme un segment. Toutefois, il est clair que des économies d'échelle peuvent être réalisées si les clients individuels sont rassemblés en groupes. Ce regroupement se fera de manière à obtenir une grande homogénéité de la demande à l'intérieur des groupes et une grande hétérogénéité de la demande entre les groupes. À la limite, la poursuite de ce processus d'agrégation conduit à un seul segment : le marché total. C'est à l'entreprise qu'il appartient d'identifier le niveau d'agrégation optimal. » (Dalrymple et Parsons, 1994, p. 143).

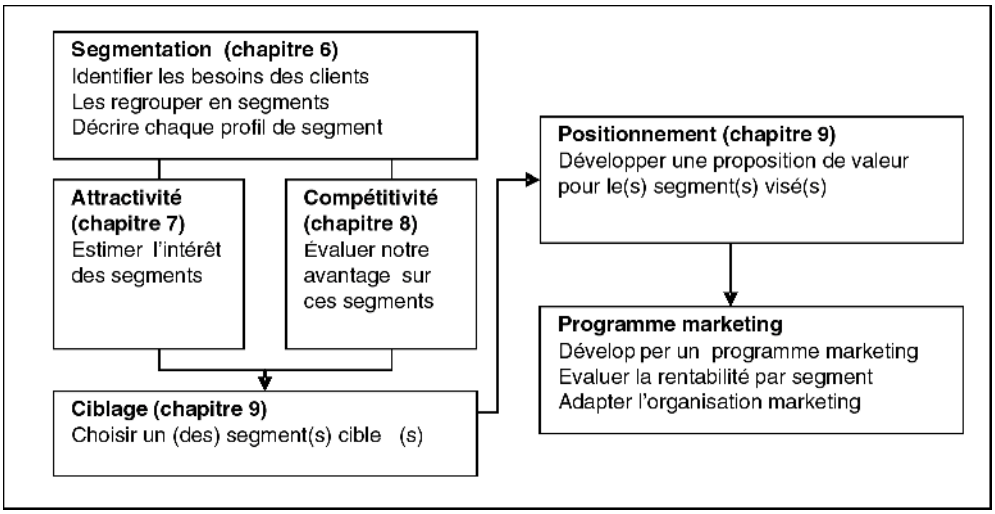
En un mot, la différenciation est un concept qui décrit la diversité de l'offre, alors que la segmentation représente la diversité de la demande.

www.frenchpdf.com

2.2 Les étapes de la démarche : segmentation-ciblage-positionnement

La démarche de micro-segmentation consiste donc à découper le marché en sous-ensembles de clients recherchant dans un produit le même panier d'attributs. La démarche de micro-segmentation se réalise en trois étapes principales (figure 6.7) :

1. *Segmentation* : découper le marché en segments homogènes du point de vue des avantages recherchés mais différents les uns des autres (condition d'hétérogénéité).
2. *Ciblage* : sélectionner un ou plusieurs segments cibles.
3. *Positionnement* : se positionner dans chacun des segments cibles retenus en développant un programme opérationnel (les 4P) ciblé, c'est-à-dire bien adapté aux attentes dans les segments cibles en tenant compte des positions détenues par la concurrence.



Figurer 6.7 – *Les étapes du processus stratégique de segmentation-ciblage-positionnement*

La segmentation n'est, somme toute, qu'une description détaillée d'un marché à l'instar d'une carte géographique qui décrirait une certaine réalité de terrain. Le ciblage correspond déjà à un choix, tel celui du général qui pointerait sur sa carte les zones à attaquer. Le positionnement correspondrait au mouvement de troupes qui en concrétiserait l'attaque.

On conçoit aisément que les étapes 2 et 3 ne pourront avoir lieu qu'après une analyse approfondie des attraits des segments (chapitre 7) et des atouts de l'entreprise (chapitre 8). C'est pourquoi le ciblage et le positionnement n'apparaîtront en détail qu'au chapitre 9.

La première étape de la démarche, le découpage du marché en segments homogènes, peut se faire de cinq manières différentes :

1. Sur la base des *avantages recherchés* dans le produit par les clients potentiels (segmentation par avantages recherchés).
2. Sur la base des caractéristiques *socio-démographiques* des clients (segmentation socio-démographique ou descriptive).
3. Sur la base de caractéristiques du *comportement d'achat* (segmentation comportementale).

www.frenchpdf.com

4. Sur la base des *styles de vie* décrits en termes d'activités, d'intérêts et d'opinions (segmentation socioculturelle).

5. Sur base des *occasions d'achat.*

Chacune de ces méthodes de segmentation présente des avantages et des inconvénients que l'on examinera brièvement.

2.3 La segmentation par avantages recherchés

La segmentation par avantages recherchés se base sur les différences de *systèmes de valeurs* des clients et donc de leurs attentes face aux produits. Comme souligné au chapitre 3, la valeur ou l'avantage recherché dans un produit est le facteur explicatif qu'il faut identifier. L'objectif est ici d'expliquer et donc de prévoir les différences dans les préférences et les comportements.

Pour une même catégorie de produits, par exemple, les réfrigérateurs, certaines personnes seront sensibles à son prix d'achat, d'autres à son esthétique, d'autres – encore trop rares – à la consommation énergétique à long terme de l'appareil. Ces différents groupes sont souvent prêts à faire des compromis différents entre ces attributs : ils sacrifient le design à l'économie ou ils seront prêts à payer plus cher pour un appareil de dernière mode et écologique.

ENCADRÉ 6.3 : La segmentation du marché des montres

Un exemple classique de segmentation par avantage recherché est la segmentation réalisée par Yankelovich (1964) sur le marché des montres, et dans lequel trois segments distincts ont été identifiés, sur base des valeurs attribuées à une montre :

– le segment *économie*. Ces clients recherchent le prix le plus bas pour une montre qui marche raisonnablement bien. Si elle est défaillante dans l'année d'achat, ils la remplaceront (23 % des clients) ;

– le segment *durée et qualité*. Ce segment recherche une montre ayant une longue durée de vie, un travail artisanal et un design soigné. Ils sont prêts à payer un prix élevé pour obtenir ces qualités (46 % des clients) ;

– le segment *symbolisme*. Ce segment recherche des montres ayant des caractéristiques particulières et une valeur esthétique et/ou émotionnelle. La montre symbolise un événement important. On recherche une montre de marque prestigieuse, de style soigné, avec un boîtier en or ou cerclé de diamants. La recommandation du bijoutier ou de l'horloger est ici importante (31 % des clients).

Sans ce type d'explication, il était impossible de comprendre et de prédire les comportements d'achat. Il s'avérait, par exemple, que les montres les plus coûteuses étaient achetées à la fois par des gens qui avaient de très hauts et de très bas revenus. En outre, des personnes ayant de très hauts revenus se refusaient à acheter des montres chères, mais achetaient plutôt des montres bon marché de bon style dont ils se débarrassaient lorsqu'il fallait recourir à un entretien. D'autres clients à revenus élevés continuaient à acheter des montres chères et de qualité (Yankelovich, 1964).

À l'époque, les sociétés d'horlogerie concentraient presque exclusivement leurs efforts sur le troisième segment et produisaient des montres coûteuses vendues uniquement en bijouteries. C'est alors que la société américaine Timex Company décida de se concentrer sur les deux premiers segments avec la marque Timex, en adoptant une politique de distribution intensive. Il y a quelques années, c'est Swatch qui a relancé ce marché en ajoutant un attribut « design » et ludique au concept de produit traditionnel et qui a créé ainsi un nouveau segment.

www.frenchpdf.com

2.3.1 Les informations nécessaires

La réalisation d'une segmentation par avantages recherchés (Haley, 1968) implique la connaissance du système de valeurs des clients vis-à-vis du produit considéré. Chaque segment est défini par le panier complet d'attributs recherchés : c'est ce qui le distingue des autres segments, et non pas simplement la présence ou l'absence d'un attribut particulier, étant donné qu'un même attribut peut être recherché par plusieurs segments. D'une manière générale, on observe que les clients veulent le plus d'attributs ou d'avantages possibles. Ce qui distingue les segments les uns des autres, c'est l'importance relative donnée aux attributs lorsque les clients doivent faire des choix, des arbitrages entre des attributs et le prix qu'ils doivent payer pour en bénéficier.

Le modèle comportemental sur lequel s'appuie la segmentation par avantages recherchés est donc le *modèle multi-attributs* décrit au chapitre 3. Son application suppose le recueil des informations suivantes :

– la liste des attributs ou avantages associés à la catégorie de produits étudiée ;
– une évaluation de l'importance relative accordée à chaque attribut par les clients. De fortes variations dans l'importance accordée par différents individus à un même attribut devraient attirer l'attention sur la nécessité éventuelle de segmenter un marché. Mathématiquement, ces variations se matérialisent par un écart type élevé des w_{ij} du modèle.
– un regroupement des clients qui donnent les mêmes évaluations aux attributs retenus ;
– une identification de la taille de chaque segment étudié et, idéalement, du profil socio-démographique des clients de chaque segment.

ENCADRÉ 6.4 : Segmentation du marché des dentifrices aux États-Unis

Par exemple, l'analyse du marché de l'hygiène dentaire et buccale révèle que les avantages recherchés dans un dentifrice sont les suivants : dents blanches, haleine fraîche, goût agréable, emballage, prévention des caries, protection des gencives et prix faible. En général, lorsque l'on demande à un client de préciser quels sont, parmi les attributs cités, les attributs qu'il recherche, la réponse consiste à dire qu'il veut tout. Si on lui demande, par contre, de répartir 100 points au prorata de l'importance qu'il donne à chaque attribut, des différences apparaissent et permettent de constituer des segments.

Dans une étude réalisée aux États-Unis en 1968 par Haley, quatre segments ont été identifiés, pour lesquels on a également recueilli des informations de type socio-démographique. Les segments étaient les suivants :

– le segment des *sensoriels* est particulièrement concerné par le goût et la texture du dentifrice. Dans ce segment on trouve un nombre élevé de jeunes qui utilisent davantage le dentifrice à la menthe ;

– le segment des *sociables* regroupe des personnes qui attachent beaucoup d'importance à la blancheur des dents. Il comprend un nombre relativement important de jeunes couples, de personnes qui fument plus que la moyenne de la population et qui ont un style de vie très actif ;

– le segment des *inquiets* comprend un nombre élevé de familles avec enfants. Ces clients consommateurs sont concernés principalement par le problème des caries dentaires et ont une préférence marquée pour les dentifrices au fluor ;

– le segment des *indépendants* est surtout sensible au prix et est principalement composé d'hommes. Ils utilisent plus de dentifrice que la moyenne de la population et ils ne voient pas de différences significatives entre les différentes marques. Ils sont intéressés par le service de base du produit sans plus.

www.frenchpdf.com

L'analyse de segmentation par avantages recherchés a d'importantes implications pour la définition de la politique de produit. C'est en effet sur la base des résultats obtenus par ce type d'étude que le marketing stratégique va définir le concept de produit, c'est-à-dire la promesse faite par la marque à un groupe de clients-cibles recherchant une combinaison particulière d'avantages. Ces données sont utiles pour découvrir les positionnements à occuper sur le marché et pour établir un plan de communication adapté aux attentes de la cible choisie.

2.3.2 Les limites de la segmentation par avantages recherchés

La plus grande difficulté d'une telle méthode est d'identifier les attributs à privilégier, et cela, principalement dans le marché des biens de consommation. Si l'analyste de marché se contente de demander aux consommateurs d'indiquer le type d'attributs qu'ils souhaitent, il a peu de chance de découvrir des choses nouvelles, les consommateurs étant peu enclins à l'introspection en matière de consommation. Si, par contre, les informations du marché sont complétées par une bonne compréhension des problèmes rencontrés par les usagers d'un produit, des idées de produit nouveau ou amélioré peuvent apparaître.

> C'est ainsi par exemple que, sur le marché du dentifrice, la protection des gencives est maintenant un nouvel attribut revendiqué par des marques ayant adopté un positionnement paramédical. Cette innovation est le résultat d'une analyse des problèmes de l'hygiène dentaire et buccale menée en collaboration avec la profession des médecins dentistes.

Une autre difficulté de la segmentation par avantages recherchés tient au fait que si l'on gagne en compréhension des problèmes des usagers, on perd par contre en connaissance de leur profil socio-démographique. Si, dans l'exemple précédent, on voulait communiquer avec le segment des « inquiets », comment procéder de manière sélective ? Pour les atteindre, il faudra donc définir leur profil socio-démographique ou bien, si ce profil n'est pas observable, s'en remettre à l'auto-segmentation, c'est-à-dire annoncer à tout le marché la promesse de la marque et compter sur une auto-sélection spontanée des clients potentiels sensibles à cette promesse.

Une analyse de segmentation par avantages recherchés implique le recueil de données primaires, ce qui est toujours une opération coûteuse. De plus, il faut recourir à des méthodes d'analyse statistique multivariée pour identifier les différents sous-groupes de clients. Dans certains cas, une simple analyse qualitative peut déboucher sur de riches observations à propos des attentes des clients. Un exemple de résultat d'analyse qualitative issue de discussions de groupe sur le marché des chaînes haute-fidélité est présenté à l'encadré 6.5.

ENCADRÉ 6.5 : Segmentation du marché des chaînes haute-fidélité

Les techniciens

– Pour eux, une chaîne haute-fidélité est un moyen d'apprécier la haute fidélité et ses aspects techniques.
– Ils recherchent la « vérité sonore », la pureté du son.
– Ils s'intéressent aux particularités techniques sans être nécessairement de vrais techniciens.

☞

www.frenchpdf.com

☞

Les musiciens

– Une chaîne haute-fidélité est un moyen de mieux apprécier la musique.

– Ils recherchent l'esprit de l'œuvre musicale, la coloration et l'espace musicaux.

– Ils s'intéressent à l'interprétation artistique sans avoir nécessairement une grande culture musicale.

Les snobs

– Une chaîne haute-fidélité est un moyen de faire étalage de leurs ressources, de leur goût et de leur sens esthétique.

– Ils recherchent prestige, reconnaissance et intégration sociale.

– Ils sont souvent mal documentés, ils achètent ce qui est connu par souci de sécurité.

Les économes et les autres

2.3.3 Le recours à l'analyse conjointe

Une analyse conjointe a pour objectif de mesurer les préférences des clients pour des attributs intervenant à différents niveaux. Étant donné que ces mesures sont prises au niveau individuel, l'analyste constatant une hétérogénéité dans les préférences peut tenter de former des segments en regroupant les individus ayant la même structure de préférence et attribuant la même utilité aux niveaux des attributs. Voir l'annexe Web 5.6 du chapitre 5.

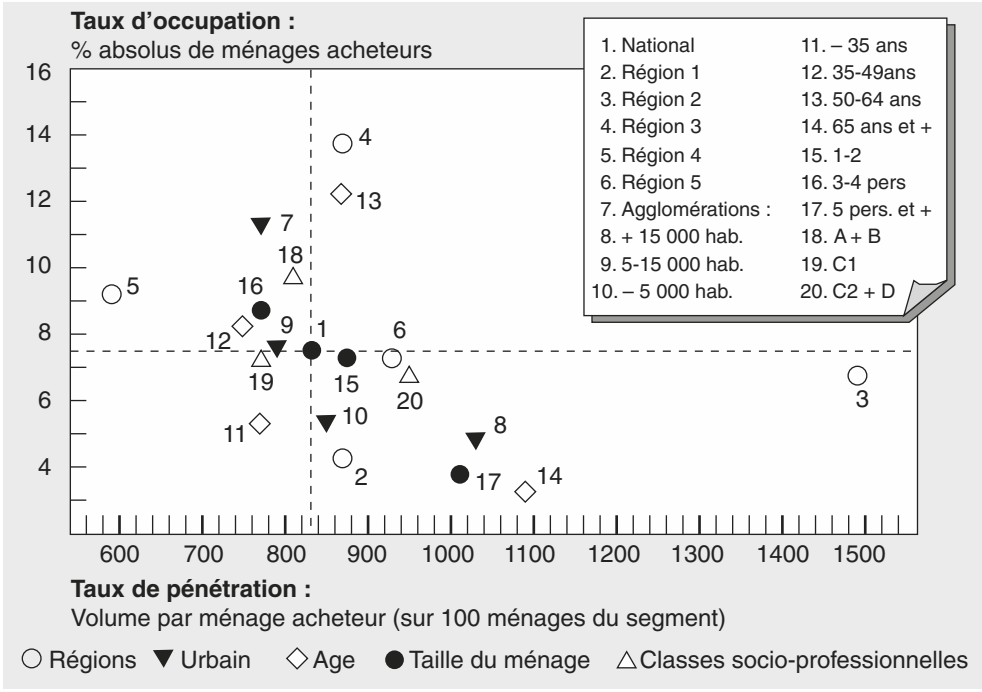
2.4 La segmentation socio-démographique ou descriptive

La segmentation socio-démographique, appelée également *segmentation descriptive*, est une méthode de segmentation indirecte. L'hypothèse est ici que ce sont les différences dans les profils socio-démographiques qui sont à l'origine des différences dans les avantages recherchés et dans les préférences.

Ceci est évident dans de nombreux secteurs. Les hommes et les femmes ont des besoins différents pour des produits comme les vêtements, les chapeaux, les cosmétiques, les bijoux, etc. Il en est de même entre les jeunes et les vieux, les hauts et les bas revenus, les ménages urbains ou ruraux, et ainsi de suite. Les critères socio-démographiques sont donc utilisés comme les indicateurs des besoins. Les variables de segmentation socio-démographique les plus utilisées sont le sexe, l'âge, le revenu, la localisation, la taille de la famille, le niveau d'études et les classes professionnelles, ces données étant toutes facilement accessibles dans les économies industrialisées. En pratique, une segmentation socio-démographique s'appuie simultanément sur deux ou trois variables.

Un exemple de segmentation socio-démographique est présenté à la figure 6.8. Les données portent sur une marque de produits alimentaires. Le comportement des clients est décrit en référence à deux variables : le pourcentage de ménages acheteurs (taux d'occupation) et le volume moyen acheté par ménage (taux de pénétration). La moyenne nationale figure à l'intersection des deux axes. Les autres points décrivent les comportements de différents groupes socio-démographiques. Par exemple, on constate que le taux d'occupation est plus élevé parmi les groupes 4/13/7/18. C'est-à-dire : région 3/50-64 ans/ grandes villes/classes AB. De même, le taux de pénétration est plus élevé dans les groupes : 3/14/8/17. C'est-à-dire : région 2/ 65 ans et plus/villes moyennes/5 personnes et plus. Ces informations sont utiles pour s'assurer que le groupe cible a effectivement été atteint et, dans la négative, pour ajuster la communication en conséquence.

www.frenchpdf.com



Source : Industrie.

Figure 6.8 – *Exemple de segmentation socio-démographique*

2.4.1 L'utilité de la segmentation socio-démographique

Cette méthode est de loin la plus couramment utilisée, notamment parce qu'il est aisé d'identifier les variables socio-démographiques. Dans toutes les économies industrialisées, l'information économique et sociale existe et est directement accessible dans des sources officielles, telles que les instituts de statistiques, les organismes d'assurances sociales, etc. En outre, il existe des panels de consommateurs et d'entreprises qui fournissent des informations sur une base mensuelle et européenne.

ENCADRÉ 6.6 : L'émergence de nouveaux segments socio-démographiques porteurs

Au cours des dernières années, des changements socio-démographiques importants ont eu lieu dans les pays industrialisés. Parmi ces changements, citons :

– la réduction du taux de natalité ;

– l'augmentation de l'espérance de vie ;

– la croissance du nombre de femmes au travail ;

– le recul de l'âge du mariage ;

☞

www.frenchpdf.com

☞

– la croissance du nombre de divorces ;

– la croissance du nombre de familles monoparentales.

Ces changements ont des conséquences directes sur les styles de vie et sur les modes de consommation. Ils donnent naissance à de nouveaux segments de marchés mais provoquent aussi des changements dans les attentes de segments déjà existants. Par exemple :

– le segment des seniors (+ de 65 ans) pour les services bancaires, les activités de loisirs, les soins de santé ;

– le segment des ménages d'une personne, des célibataires, des divorcés, des veufs ou des familles monoparentales ;

– le segment des ménages à double revenu disposant d'un pouvoir d'achat élevé mais de peu de temps libre ;

– le segment des femmes au travail, attirées par tous les produits et services qui permettent de gagner du temps (four à micro-ondes, plats préparés, restauration rapide).

2.4.2 Les limites de la segmentation socio-démographique

La segmentation socio-démographique est une *segmentation a priori*. L'accent est mis sur la description des individus constituant un segment plutôt que sur l'analyse des facteurs qui expliquent la formation du segment. C'est la raison pour laquelle on parle également de segmentation descriptive.

La valeur prédictive d'une segmentation socio-démographique tend à diminuer dans les économies industrialisées, en raison de la standardisation des modes de consommation dans les différentes classes sociales. En d'autres termes, le fait d'appartenir au groupe de revenus élevés, par exemple, n'implique plus nécessairement un comportement d'achat différent de celui d'un individu ayant un revenu moyen. Aujourd'hui, deux clients du même âge, provenant du même milieu familial et ayant le même niveau de revenu peuvent avoir des attitudes et des comportements très différents, qui se manifesteront dans des habitudes d'achat et des préférences distinctes et, parfois, par des réactions complètement opposées à celles encouragées par la publicité. La segmentation socio-démographique doit donc être complétée par d'autres modes d'analyse pour pouvoir expliquer et prévoir les comportements d'achat, parce que ce type de segmentation est devenu très peu prédictif quant au choix des marques. Contrairement à la segmentation par avantages recherchés, il s'agit d'une segmentation indirecte.

2.5 La segmentation comportementale

Une troisième base possible de segmentation d'un marché est le comportement d'achat. On parle alors de segmentation comportementale. Différents critères peuvent être utilisés :

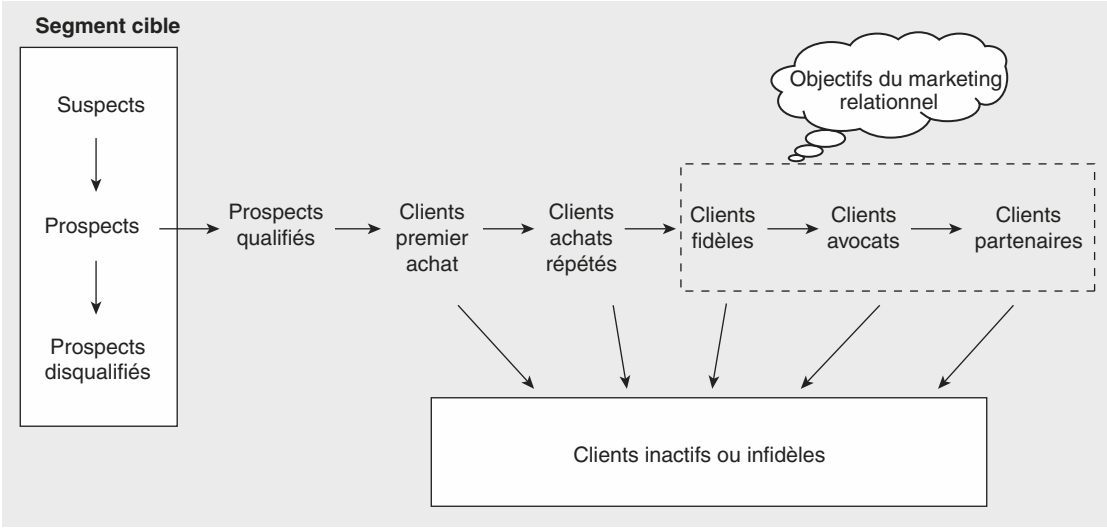
– *le taux d'utilisation du produit* : il faut identifier les 20 % ou 30 % de clients qui réalisent 80 % ou 70 % du chiffre d'affaires. L'entreprise peut adapter les conditionnements des produits en fonction des besoins des petits, moyens et gros utilisateurs. Les gros utilisateurs ou les clients clés peuvent bénéficier de conditions particulières ;

– *la vitesse de réaction à l'innovation* : certains groupes de clients sont plus rapides que d'autres à adopter une innovation. Rogers (1995) a réparti les clients en cinq segments selon leur réactivité à la nouveauté : (*a*) les innovateurs, plutôt téméraires, qui achètent une nouveauté dès sa sortie, (*b*) les adopteurs précoces, plutôt audacieux, qui réagissent rapidement, par la suite, (*c*) la majorité

www.frenchpdf.com

précoce, assez enthousiaste mais prudente, qui attend l'expérience des adopteurs précoces précédents, (*d*) la majorité tardive, plutôt craintive, qui adoptera l'innovation lorsqu'elle deviendra incontournable et enfin (*e*) les retardataires, peureux, qui achèteront l'innovation lorsqu'elle n'en sera plus une. Cette segmentation sert de base au concept de cycle de vie des produits-marchés (chapitre 7) et à celui de l'adoption des nouveaux produits (chapitre 11) ;

– *le statut d'utilisateur* : une distinction peut être faite entre utilisateurs potentiels, non-utilisateurs, premiers utilisateurs, utilisateurs réguliers ou irréguliers. Des stratégies particulières de vente et de communication peuvent être dirigées vers chacune de ces catégories ;
– *le statut de fidélité* : les clients de produits à achat répétitif peuvent être groupés en clients fidèles inconditionnels, fidèles non exclusifs et non fidèles. Voir la figure 6.9.



Source : Adapté de Griffin, 1995.

Figure 6.9 – *La segmentation relationnelle, selon le statut d'utilisateur*

Ces deux dernières segmentations sont à la base du marketing relationnel. Un positionnement spécifique peut être mis sur pied pour entretenir la fidélité avec des politiques de produits, de prix, de communication, de promotion adaptées à ces clients pour favoriser leur exclusivité et/ou leur fidélité. L'entreprise peut ainsi considérer l'exclusivité non pas sous l'angle d'un produit mais d'une marque et profiter des contacts de la marque avec le client pour un produit (par exemple, un compte à vue de la banque X) pour générer des ventes croisées d'autres produits de la marque (par exemple, la gestion de portefeuille, les assurances, les prêts hypothécaires… de la même banque X). Fidéliser un client dans un marché de biens ou de services de consommation consiste à le prendre au berceau et à l'accompagner jusqu'à sa vieillesse, en lui proposant pour chacun des moments de sa vie et selon les événements qui s'y succèdent, les produits et services qu'il est susceptible d'utiliser et d'apprécier le plus.

En marketing relationnel, il arrive, pour les clients les plus intéressants, de segmenter le marché selon une granularité très fine, chaque segment ne contenant que très peu de clients, voire un seul, s'il est vraiment intéressant ; il s'agit alors d'une approche quasi sur-mesure, souvent appelée de *marketing one-to-one*, quoique ce vocable ait déjà été utilisé pour désigner l'ensemble du marketing relationnel, chez certains auteurs.

www.frenchpdf.com

Remarquons que la segmentation comportementale, contrairement à la segmentation descriptive, est une méthode de segmentation *a posteriori* c'est-à-dire qu'elle se fera après le comportement d'achat du client. Elle peut s'appuyer sur le système d'information marketing (SIM) et sur les banques de données personnalisées du CRM.

2.6 La segmentation socioculturelle ou segmentation par styles de vie

La segmentation socioculturelle, tout comme la segmentation par avantages recherchés, part de l'idée que des individus très différents en termes socio-économiques peuvent avoir des comportements très similaires et inversement. L'objectif est de fournir un portrait plus humain des clients qui ne se limite pas à leur seul profil socio-démographique, mais qui comprenne également des informations sur leurs valeurs, leurs activités, leurs intérêts et leurs opinions. La segmentation par styles de vie ou segmentation psychographique veut aller plus loin et aborder le domaine des motivations et de la personnalité en relation avec la consommation.

> « Les données démographiques ont été et continueront à être très utiles, mais elles sont insuffisantes. Elles manquent de couleur, de texture, de dimensionnalité. Elles doivent être complétées par des informations qui mettent de la chair sur cette épine dorsale statistique brute » (Wells et Tigert, 1971).

L'objectif principal est d'établir une relation entre le comportement d'achat et le style de vie. Le style de vie est la résultante globale du système de valeurs d'un individu, de ses attitudes et activités et de son mode de consommation. Il décrit la façon d'être d'un groupe d'individus et le distingue des autres groupes.

- au niveau le plus stable et le plus ancré, se trouvent les *valeurs individuelles*, c'est-à-dire les croyances fermes et durables qu'un mode de comportement spécifique ou qu'un but dans l'existence est meilleur qu'un autre ;
- au niveau intermédiaire, se trouvent les *activités, intérêts et opinions* (AIO) propres à un individu et révélateurs de son système de valeurs ; moins stables que les valeurs, ceux-ci sont cependant plus proches de l'acte d'achat ;
- au niveau périphérique, se situe l'ensemble des *produits achetés et consommés* qui sont les reflets éphémères des deux niveaux précédents.

Les analyses de style de vie peuvent porter sur chacun de ces trois niveaux, les plus proches de l'acte d'achat étant les plus facilement observables mais aussi les moins stables. Elles développent des profils ou stéréotypes de comportements qui peuvent être soit des profils généraux, valables pour tout type de produits, soit des profils spécifiques, valables uniquement pour certains produits ou catégories de produits.

2.6.1 La méthode d'analyse utilisée

La méthode utilisée pour mesurer ces profils consiste à définir un ensemble de propositions (de trois cents à cinq cents selon les bureaux d'étude) et à demander à un échantillon représentatif d'individus de marquer par rapport à celle-ci leur degré d'accord ou de désaccord sur une échelle en cinq ou sept points. Plusieurs propositions sont utilisées pour tester un même concept. En outre, des informations sur les produits utilisés sont collectées et sur le profil socio-démographique. Armé de ces trois types de données, l'analyste met en relation les notes obtenues sur toutes les propositions AIO avec les niveaux d'utilisation des produits et avec les variables socio-démographiques.

www.frenchpdf.com

Les résultats de ces enquêtes sont stockés et régulièrement actualisés. L'analyse factorielle des variables mesurées permet de trouver des macro-caractéristiques, c'est-à-dire des noyaux de réponse cohérents et significatifs, qui sont ensuite interprétés pour définir les *stéréotypes* ou « socio-styles » caractérisant la société ou le groupe d'individus étudiés (voir Cathelat 1984 et 1985). Les résultats décrivent alors les styles de vie spécifiques au produit considéré, comme ceux vis-à-vis de l'argent, montrés au tableau 6.1.

Tableau 6.1 – Exemple d'analyse de style de vie spécifique : le rapport à l'argent

L'élite dirigeante	**Le craintif traditionaliste**
L'argent investissement L'argent qui bouge L'épargne investissement *Logique de la responsabilité*	L'argent mérité L'argent doit fructifier lentement mais sûrement Mentalité de fourmi accumulatrice, laborieuse L'argent concret, gagné à la sueur de son front L'argent difficile à gagner et à dépenser *Morale de l'effort*
L'épicurien cigale	**Le moderniste « *plastic money* »**
L'argent qui flambe Gagner de l'argent sans se forcer, être libre L'argent inodore incolore L'argent qu'on jette par les fenêtres Il transforme l'argent en plaisir *Logique de la quête du plaisir*	L'argent abstrait L'argent dématérialisé, symbolique Sens de l'épargne gérée de manière rationnelle Épargne régulièrement A le sens de la mesure *Logique de participation au monde de demain*
L'ambitieux avide de reconnaissance sociale	**Le replié**
L'argent symbole de statut social Recherche le rendement Grande curiosité pour les placements *Logique du besoin de s'intégrer*	L'argent est une notion davantage palpable, concrète Épargne dans les produits traditionnels *Logique de fusion dans le groupe protecteur*

Source : Étude menée par Survey & Action en 1991.

2.6.2 Les forces et les faiblesses méthodologiques des analyses de style de vie

Les analyses de style de vie présentent un certain nombre d'avantages par rapport aux études de motivation et aux études qualitatives en profondeur :

- les échantillons de répondants sont grands ;
- les conclusions ne sont pas tributaires des interprétations de l'analyse faite à partir de réponses non structurées ;
- les données peuvent être analysées à l'aide de techniques statistiques bien connues ;
- il n'est pas nécessaire de recourir à des enquêteurs très qualifiés, comme c'est le cas dans les études de motivation.

Toutefois, l'analyse peut également poser problème lorsque, comme Dubois le constate (1994, p. 196), des typologies émises par deux analystes différents (le CCA et la Cofremca en France, par exemple) sont assez divergentes, alors que la réalité étudiée est la même. Les sources de ces problèmes sont multiples : le manque de modèle explicatif de référence, l'arbitraire du choix des propositions de départ, l'impossibilité de vérifier le lien de causalité entre l'appartenance à un segment et la

www.frenchpdf.com

consommation, des doutes quant à la fiabilité et la validité des mesures, la difficulté à vérifier ou falsifier les interprétations, bref, toutes faiblesses liées à une approche essentiellement heuristique. Pour une analyse systématique des problèmes méthodologiques des analyses de style de vie, voir Green et Wind (1974), Wells (1974) et Valette-Florence (1994).

Malgré les problèmes posés par l'établissement de mesures adéquates du style de vie, l'approche socioculturelle est intéressante car elle a constitué un progrès incontestable par rapport à l'utilisation des seules variables démographiques et économiques traditionnelles.

2.7 La segmentation par occasion d'achat

La segmentation par occasion d'achat est volatile, puisqu'un même individu peut appartenir à deux segments différents à des moments différents, par exemple. Certains la considèrent même comme n'étant pas une méthode de segmentation efficace, car elle ne définit pas de segments stables. Pourtant, elle peut révéler des découpages précieux pour l'action marketing.

La segmentation par occasion d'achat peut se faire selon le moment, le lieu ou le contexte d'achat ou de consommation :

– selon le moment : s'agit-il d'un achat quotidien ou achat exceptionnel, achat selon l'heure de la journée, achat de saison ou hors saison… ? Certains services se vendront moins chers à des périodes creuses ;
– selon le lieu : la consommation se fera-t-elle à domicile, au travail, en déplacement… ? Les boissons, par exemple, se vendront dans des conditionnements de taille différente selon le lieu de consommation ;
– selon le contexte : l'achat est-il professionnel, de loisir, de vie privée, en urgence, en cadeau… ? Un même acheteur pourrait sélectionner une marque différente selon qu'il l'achète en cadeau ou pour sa consommation propre.

L'utilité principale de cette approche est qu'elle tient compte des comportements opportunistes, lorsqu'un même individu change de préférences selon le contexte, ce qui est un comportement courant. De cette façon, cette segmentation reste très proche de la segmentation par avantages recherchés qui est, rappelons-le, la segmentation la plus directe. Enfin, cette segmentation ouvre la voie à la pratique des prix dynamiques (selon le moment d'achat, la saison…) qui permettent de lisser les pics de consommation, en élevant les prix aux moments de pointe, par exemple. Voir Simon (2000) à ce sujet.

3 LES TRIBUS

La segmentation est une démarche intellectuelle de l'analyste marketing, qui essaye, par son observation des marchés, de constituer des groupes d'individus dont il espère prédire qu'ils auront des comportements semblables, et ce avec plus ou moins de pertinence et de fiabilité. Dans ce que l'on appelle une segmentation tribale, par contre, ce sont les individus eux-mêmes qui se regroupent spontanément autour d'affinités communes, comme un produit ou hobby (le roller), une marque (Harley Davidson), une passion (le cinéma d'auteurs), un problème (les familles d'alcooliques), un objectif

www.frenchpdf.com

(les Weight Watchers), une marque (les alfistes d'Alfa Roméo, le snowboard de Salomon), etc. (voir l'encadré 6.7)

ENCADRÉ 6.7 : La tribu des rollers

Comme toute tribu, la tribu des rollers fonctionne par inclusion de tous ceux, âges confondus, qui vivent une même expérience et qui est en rupture avec celle des « autres », les gens normaux. Un roller parisien décrit comme suit l'expérience. « Sur la chaussée, tu te fais klaxonner par les bagnoles qui sont prêtes à te tailler un short. Sur les pistes cyclables, c'est les vélos qui sont mécontents et sur les trottoirs, c'est les piétons. »

Cette tribu porteuse de potentiel de consommation depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, peut se repérer par un certain nombre de traces visibles et invisibles : des grands rassemblements nationaux ou locaux, des lieux associatifs ou des pratiques communes en sous-groupe, qu'elles soient de *fitness*, c'est-à-dire de randonnée, ou de *street* (ou *stunt*), c'est-à-dire acrobatique ou agressive. Même s'il est difficile d'évaluer est le nombre de personnes qui font partie de la mouvance et qui vibrent à l'évocation des rollers, on estime à près de 2 millions le nombre d'adeptes des rollers en France aujourd'hui, alors qu'ils étaient estimés qu'à dix mille il y a quinze ans. Autant de femmes que d'hommes pratiquent le roller, soit comme un loisir, soit comme un moyen de transport, soit comme un véritable sport.

Source : Cova et Cova, 2003.

Les travaux anthropologiques et sociologiques réalisés au cours de ces dernières années (voir notamment Maffesoli, 1988) ont mis en évidence un retour du communautaire, ou d'une forme de néo-tribalisme qui engage la totalité de la personne dans un cadre communautaire familier (tribu, groupe, clan, etc.). Dans un mouvement de résistance à la solitude, il semble que nombre de personnes cherchent aujourd'hui à créer du lien social, du contact humain et de la proximité affective. Sous la poussée de ce retour de la communauté, la société évoluerait ainsi vers la reconstitution de « tribus », c'est-à-dire de micro-communautés dans lesquelles les individus entretiennent entre eux de forts liens émotionnels et une sous-culture commune (Kozinets, 1999). Ces tribus sont cependant plus volatiles et plus éphémères que les communautés traditionnelles, car chaque individu garde le libre choix de s'en extraire quand bon lui semble. En l'apparence toutefois, l'appartenance à ces tribus est devenue, pour l'individu, plus importante que l'appartenance aux classes sociales.

3.1 Les spécificités des tribus

L'appartenance à une tribu n'est donc pas la résultante de caractéristiques individuelles, mais le résultat d'une expérience commune de la réalité. Cette différence mène à considérer que si la « tribalisation » est basée sur un mouvement naturel des personnes analysées, la démarche de segmentation semble alors, par contraste, être un pur exercice théorique d'intellectuel en chambre. Les tribus diffèrent fondamentalement des segments par au moins trois aspects :

1. Les tribus émergent la plupart du temps de façon *spontanée*, initiées par les individus eux-mêmes qui s'y affilient. Les segments sont des créations voulues par des analystes marketing.
2. Le regroupement en tribus est une *réalité* alors que la segmentation est un artefact intellectuel. Les membres de tribus ont des contacts entre eux, se reconnaissent, échangent des informations et véhiculent une confiance mutuelle. En conséquence, ils ont des liens entre eux, alors que les

www.frenchpdf.com

membres d'un segment – au sens habituel du terme – n'en ont pas, et ignorent même leur appartenance à un segment.

3. L'affiliation à une tribu peut être *plurielle et éphémère* : un individu peut appartenir à autant de tribus que bon lui semble. Il peut également y rentrer et en sortir à tout moment.

Il pourrait s'agir d'une *forme de segmentation comportementale*, à la différence près que l'analyste n'intervient pas dans la constitution des groupes et qu'il n'y a plus de violation de leur vie privée.

3.2 L'utilité des tribus

Dans une segmentation tribale, on tend donc à développer des produits et des services qui servent des individus, mais surtout qui relient plusieurs individus dans une même communauté où chacun peut s'investir à sa manière. « Le lien importe plus que le bien », selon le mot de Cova (1995). Quelles peut être l'utilité d'une segmentation tribale ? On considère que la segmentation tribale peut contribuer à quatre niveaux pour orienter la démarche marketing des entreprises sur les marchés de grande consommation :

1. Au niveau de la recherche de *différenciation* du bien ou du service, par la mise en avant de la valeur de lien fonctionnelle de ce produit ou par le signe du lien qu'il véhicule.
2. Au niveau de la recherche de *fidélisation* des clients par le développement d'une fidélité affective fondée sur le sentiment d'appartenance à une communauté.
3. Au niveau de la recherche d'*image*, par l'inscription de la marque et de l'entreprise dans la tendance socio-économique de la culture tribale.
4. Au niveau de la *communication* par les mécanismes de bouche-à-oreille (*buzz marketing*). Les consommateurs ont beaucoup plus tendance à croire un membre de leur communauté qu'une entreprise qui leur impose un message publicitaire. Convaincre quelques membres de la communauté ouvre les portes à un réseau qui s'autodéveloppe.

Ces tribus sont amenées à se développer de plus en plus rapidement sur Internet, via les réseaux sociaux comme *Facebook*, *Bebo*, *MySpace*… Pour aller plus loin sur ce thème, le lecteur est invité à se référer à l'excellent ouvrage de Cova et Cova (2003) et en particulier au chapitre 1 sur lequel ce paragraphe s'appuie largement.

4 LA SEGMENTATION DES MARCHÉS INDUSTRIELS

Conceptuellement, il n'y a pas de différence fondamentale entre la segmentation des marchés industriels et la segmentation des marchés de consommation, même si les critères utilisés sont très différents. La même distinction entre macro-segmentation et micro-segmentation peut être faite. La méthode de macro-segmentation est directement applicable et c'est principalement au niveau de la micro-segmentation que les différences apparaissent.

www.frenchpdf.com

4.1 La segmentation industrielle par avantages recherchés

Comme pour les biens de consommation, la *segmentation par avantages recherchés* est la méthode la plus naturelle ; elle s'appuie directement sur les besoins spécifiques du client industriel, lesquels sont, dans la plupart des cas, très clairement définis. Dans les marchés industriels, cette méthode de segmentation revient à classer les clients par type d'industrie ou par type d'utilisation finale. Des utilisateurs finaux différents recherchent, le plus souvent, des avantages, des fonctions ou des performances différentes dans le produit. Or les produits industriels ont souvent un très grand nombre d'utilisations différentes ; c'est le cas, par exemple, des moteurs électriques, des tubes, des roulements à billes, des tôles d'acier, etc. La classification par type d'industrie permet d'identifier les besoins prioritaires et leur pondération respective.

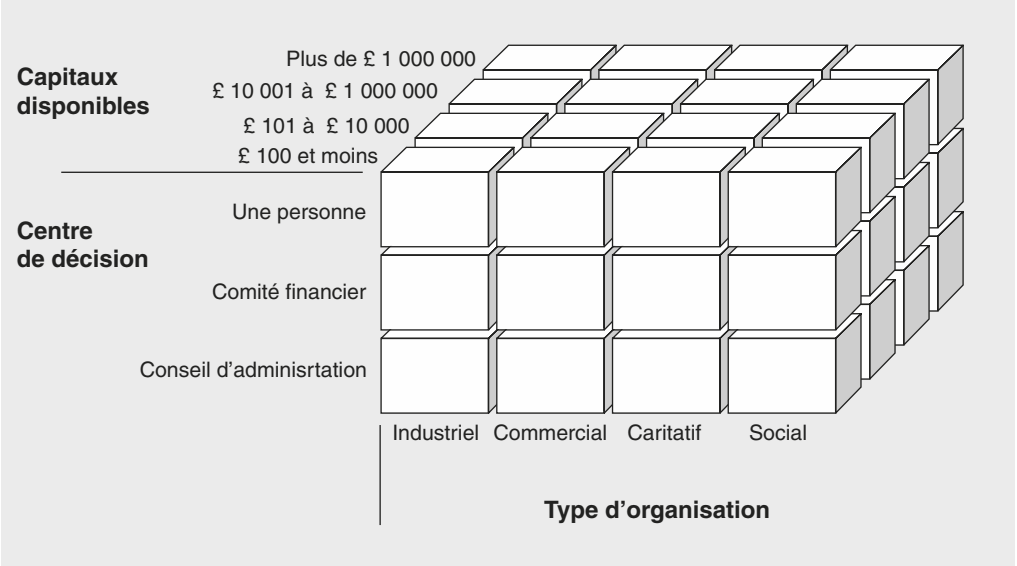
> À titre d'illustration, prenons le cas d'une société spécialisée dans la fabrication de petits moteurs électriques dont la variété d'utilisations est considérable. À chaque utilisation finale correspond, au-delà de la fonction de base, une pondération particulière des attributs du produit. C'est le cas des trois applications suivantes :
> – moteurs incorporés dans les pompes à essence : le respect des normes de sécurité (absence d'étincelles) est ici primordial ;
> – moteurs incorporés dans les ordinateurs ou dans les appareils médicaux utilisés dans les hôpitaux : le temps de réponse du moteur doit être instantané ;
> – moteurs incorporés dans des machines à coudre industrielles : la résistance à des efforts continus avec interruptions fréquentes est la caractéristique importante, par contre, le temps de réponse est accessoire.

Les fonctions exercées par un produit industriel et leur importance dans le processus productif du client industriel varient selon qu'il s'agit d'un bien d'équipement principal (usine clé en main, train de laminoir, alternateur) ou secondaire (radiateur, camionnette, photocopieur) ; de produits intermédiaires semi-ouvrés (profilés, tôles) ou de sous-ensembles (moteurs électriques, boîtes de vitesses) ; de produits consommés (petit outillage, huiles), de matières premières brutes (alumine, charbon) ou transformées (engrais, mousses de polyuréthanne) ; de services (ingénierie, nettoyage industriel, entretien). La perception économique du produit par le client industriel sera très différente selon ces catégories de produits. Ajoutons que, dans de nombreux secteurs industriels, la vente se fait sur commande avec des cahiers de charges très précis. Dans ce type de situation, le produit est naturellement bien adapté aux besoins spécifiques du client et la segmentation est parfaite.

4.2 La segmentation industrielle descriptive

La *segmentation démographique ou descriptive* s'appuie sur des critères décrivant le profil du client industriel. Il s'agit essentiellement des critères d'activité, de localisation géographique, de taille de l'entreprise, de composition de l'actionnariat, etc. Parmi ces critères, la taille du client est souvent utilisée comme base de segmentation. Ainsi, de nombreuses entreprises adoptent-elles des organisations commerciales distinctes pour s'occuper des gros clients et des petits clients. Par exemple, les clients importants sont prospectés en direct, alors que les petits clients sont couverts par des distributeurs. Un exemple de segmentation du marché du *corporate banking* est présenté à la figure 6.10. L'un des apports de cette analyse a été de constater qu'un grand nombre d'organisations à but non lucratif (caritatives ou sociales) détenaient en fait des moyens financiers très importants, alors que les services bancaires offerts étaient tous conçus pour des organisations à but lucratif.

www.frenchpdf.com



Source : Yorke, 1982.

Figure 6.10 – *Exemple de segmentation descriptive du segment « corporate banking »*

4.3 La segmentation industrielle comportementale

La segmentation comportementale est importante dans les marchés industriels. Elle a pour objectif d'adapter les stratégies d'approche des clients industriels en fonction des structures et des caractéristiques de fonctionnement du centre de décision. La notion de centre décisionnel d'achat a été présentée au chapitre 3, où l'on a vu également que le degré de formalisation du processus d'achat peut largement varier selon la complexité des décisions à prendre et selon les structures d'organisation.

Dans certaines entreprises, par exemple, les achats sont très centralisés et des règles précises président aux décisions d'achat ; dans d'autres, au contraire, les achats sont décentralisés et l'approche du client doit dès lors être similaire à celle d'une petite entreprise. D'autres caractéristiques de fonctionnement du centre d'achat sont notables : les motivations des différents membres du centre d'achat, les rapports de force entre les différentes fonctions représentées, le degré de formalisme et la longueur du processus de décision. Ces caractéristiques de comportement ne sont généralement pas directement observables et, de ce fait, sont souvent difficiles à identifier. Cependant, comme expliqué plus haut, ces notions sont très décisives pour la formation des vendeurs.

La manière la plus simple de segmenter un marché industriel est d'utiliser tout d'abord des indicateurs descriptifs tels que le secteur industriel (nomenclature NACE par exemple), la taille de l'entreprise, la localisation géographique, l'utilisateur final, etc. (voir la figure 6.11). Ce type d'information est facilement accessible, ces données étant disponibles dans les statistiques officielles publiées par les organismes gouvernementaux. La segmentation par avantages recherchés est également plus facile à réaliser que dans les marchés de consommation, parce que les utilisateurs sont des professionnels qui ont moins de difficulté à exprimer leurs besoins et à qualifier l'importance relative des attributs d'un produit.

www.frenchpdf.com

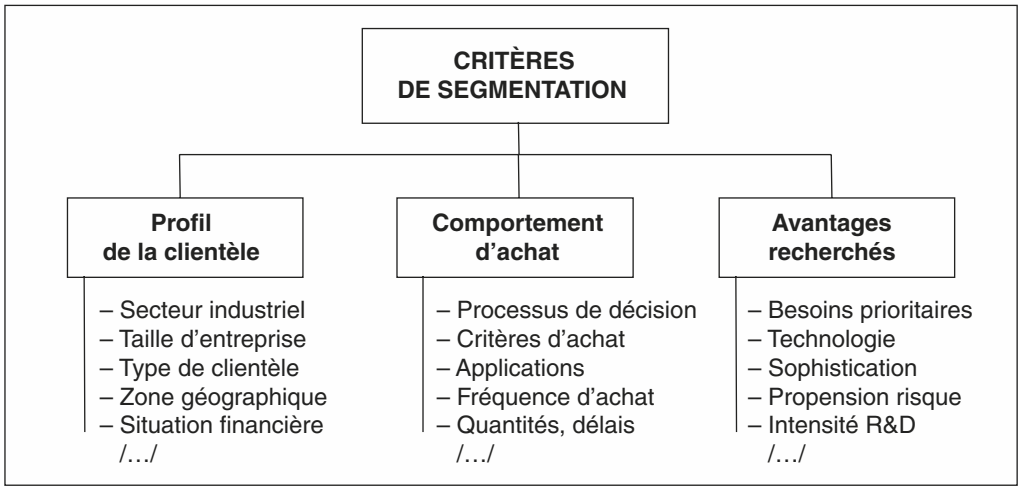


Figure 6.11 – *Principaux critères de segmentation en business-to-business*

5 LA SEGMENTATION INTERNATIONALE

Avec la globalisation croissante des marchés, les opportunités de développer des produits universels se multiplient, ce qui implique l'application d'une démarche de segmentation au niveau international, voire même au niveau mondial. Trois démarches distinctes peuvent être adoptées dans la segmentation internationale : regrouper les pays, rechercher des segments supranationaux ou s'adresser à des segments différents dans chaque pays (Takeuchi et Porter, 1986, p. 138-140).

5.1 Segmenter le marché international par groupes de pays

S'adresser à des *groupes de pays homogènes* au plan économique et culturel constitue une première forme de segmentation internationale qui est aussi la plus simple. De nombreux produits ne demandent pas à être modifiés dans chaque pays (abstraction faite des problèmes d'étiquetage des produits et de traduction dans les catalogues et brochures publicitaires) et sont compatibles avec les attentes de clients en provenance de pays dont les conditions climatiques, médiatiques et d'infrastructure commerciale sont similaires.

> Tel serait le cas, par exemple, pour les pays scandinaves ou pour les pays européens d'expression germanique, pour certains pays d'Amérique latine d'expression espagnole ; ou encore pour l'Amérique du Nord et les pays du Sud-Est asiatique.

Cette approche présente l'avantage de rechercher une cohérence culturelle et non géopolitique et, par les regroupements, d'atteindre plus facilement une taille critique de ventes et des économies d'échelles. Elle a toutefois la limite de supposer l'existence d'une grande homogénéité à l'intérieur du groupement de pays, ce qui est rarement le cas. En fait, avec l'élimination des frontières européennes, un nombre croissant d'entreprises redéfinissent leur marché géographique en faisant abstraction des

www.frenchpdf.com

pays, en s'appuyant sur des zones d'attraction commerciale économiques, alors que l'on assiste à la montée du régionalisme dans plusieurs pays européens.

5.2 Vendre à des segments supranationaux ou universels

Dans de nombreux pays, et en particulier dans les pays de la Triade, on observe l'apparition de nombreux *segments supranationaux*, c'est-à-dire de groupes de consommateurs présents dans chaque pays et ayant le même comportement ou les mêmes attentes. La mondialisation n'implique donc pas l'uniformisation (ou la standardisation) des styles de vie entre les pays. Bien au contraire, on assiste aujourd'hui à une fragmentation des marchés c'est-à-dire à une véritable *explosion d'affirmations identitaires* de la part de régions, de religions, d'ethnies ou de communautés linguistiques locales, qui affirment haut et fort, *le besoin de maintenir et d'affirmer sa différence culturelle*.

Le fait qu'un pays dominant tende, volontairement ou non, à imposer sa culture, sa langue et ses modes de vie peut donner l'illusion d'une uniformité. Sous la couche superficielle d'uniformisation créée par quelques marques (toujours les mêmes : Disney, Hollywood, Mc Donald, Coca-Cola, Marlboro…) se dissimulent de nombreuses différences de civilisations, de religions, de nations, de races et de langues.

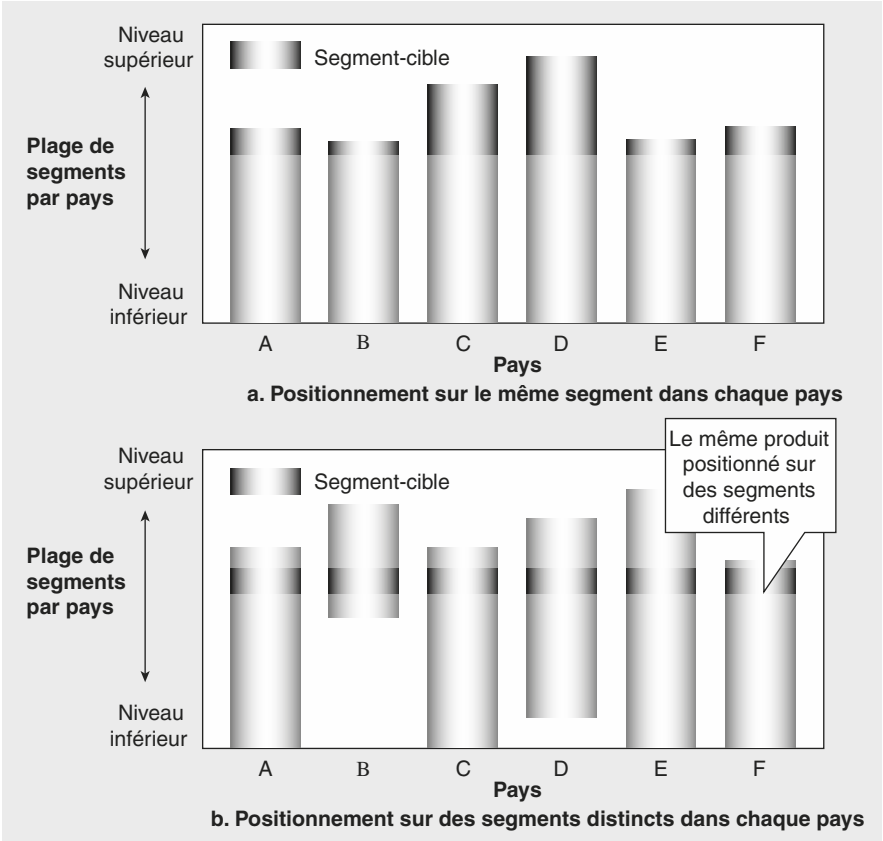
D'où ce paradoxe : l'interdépendance des marchés (évoquée plus haut), alliée au phénomène de fragmentation culturelle, débouche en fait sur une forme convergence du fait de l'apparition de segments de marchés supranationaux, c'est-à-dire de groupes de consommateurs présents dans chaque pays et ayant les mêmes besoins et attentes. Ainsi, on ne peut pas parler d'un consommateur européen type, même si l'on observe une certaine convergence entre les styles de vie et de consommation au sein de l'Europe des vingt-cinq. Par contre, de nombreux segments transnationaux existent en Europe, comme par exemple les cadres d'entreprises internationales, les professions libérales, les étudiants en gestion, les sportifs professionnels, etc. D'une manière générale, on y retrouvera les utilisateurs les plus exigeants et informés parce que ces groupes sont les plus exposés aux échanges et aux contacts internationaux.

> Un segment supranational en forte croissance est celui constitué par des clients consommateurs qui recherchent un style de vie élitiste. Il est d'observation courante que les « très riches » apprécient les produits de Hermès, de Mercedes, de Gucci, d'American Express, de Chivas, de Godiva et autres, et cela que ce soit à Tokyo, à Hong Kong, à Delhi, à New York, à Kinshasa, à Rio de Janeiro ou à Londres.

De nombreux produits et marques sont aujourd'hui connus et acceptés à l'échelle du marché mondial par ces segments supranationaux. C'est le cas notamment des produits de l'audiovisuel, des voitures, des produits cosmétiques, des boissons, des services… Le défi de la globalisation est, tout d'abord, d'identifier ces segments supranationaux et, ensuite, de s'adresser à eux par un programme de marketing adapté à ces clients potentiels de nationalité différente mais ayant en commun les mêmes attentes et besoins.

Loin d'entraîner un traitement à l'identique de chaque marché, la mondialisation reconnaît donc simplement que, dans chaque pays, des groupes de consommateurs homogènes peuvent être approchés de la même manière, c'est-à-dire avec les mêmes marques, les mêmes publicités, etc.

www.frenchpdf.com



Source : Takeuchi et Porter, 1986.

Figure 6.12 – *Deux exemples de segmentation internationale*

La démarche de recherche de segments universels est illustrée par la figure 6.12a. Dans ce type de stratégie, le programme marketing adopté sera, pour l'essentiel, le même dans chaque pays. Cette démarche, plus radicale, donnera à l'entreprise un avantage concurrentiel important en termes de cohérence d'image ainsi qu'en termes d'économies d'échelle et d'effets d'expérience. Elle s'adresse souvent à des segments aisés et en croissance. En outre, par cette stratégie, l'entreprise verrouille le marché et rend plus difficile l'entrée de concurrents. Par contre, la taille de ce type de segment peut être très faible dans chacun des pays. C'est l'accumulation qui en fait l'attractivité. Pour une entreprise particulière, détenir une fraction faible de ces segments dans chaque pays peut au total constituer une opportunité très importante.

Par exemple, les pralines Godiva sont distribuées dans vingt pays différents à travers le monde et, même si cette marque ne détient qu'une faible part de marché dans chaque pays, elle reste néanmoins la marque leader sur le marché des pralines de luxe.

www.frenchpdf.com

5.3 S'adresser à des segments différents dans chaque pays

Les *segments différents par pays* regroupent des clients aux attentes distinctes dans chaque pays. Un même produit peut être vendu dans des segments différents si les actions de distribution, de communication et de vente sont différenciées dans chaque pays en fonction des caractéristiques des segments visés. L'adaptation aux caractéristiques des segments sera donc essentiellement réalisée par les variables marketing autres que le produit. La démarche est illustrée par la figure 6.12b.

> Takeuchi et Porter (1986, p. 139) citent comme exemple de ce type de segmentation l'approche suivie par Canon pour la commercialisation du modèle Canon AE-1. Au Japon, ce modèle est proposé comme produit de remplacement dans le segment des jeunes ; aux États-Unis, le même modèle est proposé comme premier achat d'un appareil reflex 35 mm ; en Allemagne, le même appareil est présenté comme produit de remplacement aux amateurs plus âgés et avertis sur le plan technologique.

Cette approche exige d'importantes adaptations des stratégies de communication et de vente par pays : le coût en sera donc d'autant plus élevé et elle peut compromettre l'unité de l'image de marque. Par contre, elle s'adapte bien aux besoins locaux, elle s'applique également pour des produits modifiés de manière à mieux rencontrer les particularités locales et permet d'allonger les cycles de vie des produits en passant successivement par des pays à niveaux de développement différents.

6 LES CONDITIONS D'EFFICACITÉ D'UNE MICRO-SEGMENTATION

Pour être efficace et utile, une politique de segmentation doit identifier des segments qui rencontrent quatre groupes de conditions : réponse différenciée, taille suffisante, mesurabilité et accessibilité. Au-delà de ces quatre conditions, il existe évidemment une exigence préliminaire : il faut que la segmentation choisie ne corresponde pas à un pur exercice intellectuel en chambre mais soit utilisable sur le terrain.

6.1 Réponse différenciée

C'est la condition la plus importante. Les segments identifiés doivent être différents du point de vue de leur sensibilité aux actions marketing de l'entreprise. Il faut donc que le critère de segmentation retenu maximise les différences entre segments (*condition d'hétérogénéité*) et minimise les différences entre clients au sein d'un même segment (*condition d'homogénéité*). Sans une bonne étanchéité entre segments, il peut se développer un *cannibalisme* entre produits de la même entreprise, alors que ceux-ci sont destinés à des segments différents. Par ailleurs, plus le caractère distinctif du produit est net et visible, plus le segment a des chances d'être homogène.

Précisons cependant que la condition d'homogénéité n'implique pas nécessairement des catégories de clients mutuellement exclusives les unes des autres. Un même individu peut parfaitement « panacher », c'est-à-dire participer à deux ou plusieurs segments. Des produits appartenant à des segments différents peuvent être achetés par la même personne pour des membres différents du ménage, pour des occasions de consommation différentes ou simplement par souci de variété. L'observation du contenu des paniers d'achats à la sortie des supermarchés révèle souvent la présence

www.frenchpdf.com

simultanée de marques de haut et de bas de gamme. Un segment ne regroupe donc pas nécessairement des acheteurs, mais plutôt des achats à effectuer en fonction *d'occasions de consommation.*

Tableau 6.2 – Exemple d'analyse de la rentabilité par segment

Profil des segments	Segment des hôpitaux	Segment des cabinets privé de soin	Marché total
Proposition de valeur Avantage principal Sensibilité au prix Type de clients Expertise	Coût du service Faible prix Élevée Hôpitaux Élevée	Service à valeur ajoutée Formation et assistance Faible Cabinets de soin Faible	
Nombre de clients CA par client Marge par client Marge en pour cent	10 000 $ 35 000 $ 2 345 6,7%	630 000 $ 530 $ 250 47,3%	640 000 $ 1 075 $ 284 26,4%
Volume déchets (tons) Volume par client Prix par livre (lb) Marge par livre (lb)	490 000 98 000 lb $ 0,41/lb $ 0,03/lb	145 000 460 lb $ 2,06/lb $ 0,87/lb	635 000 1 984 lb $ 0,79/lb $ 0,45/lb

Source : Best, 2000.

6.2 Taille suffisante

Les segments identifiés doivent être *substantiels*, c'est-à-dire représenter un potentiel suffisant pour justifier le développement d'une stratégie marketing spécifique. Cette condition concerne non seulement la taille du segment, en nombre ou fréquence d'achats, mais également sa durée de vie. Tous les marchés connaissent des phénomènes de mode. Il importe donc de s'assurer que le créneau identifié n'est pas éphémère et aura une durée de vie économique suffisante. En marketing relationnel, c'est la valeur à vie du client (*customer lifetime value*) qui sera évaluée en regard de cet objectif. Enfin, cette condition de substantialité implique que la valeur ajoutée du produit soit susceptible d'être valorisée financièrement par un prix rémunérateur acceptable par le groupe de clients visé. L'exemple présenté dans le tableau 6.2 est intéressant à cet égard dans la mesure où il révèle des différences très importantes dans la rentabilité des deux segments.

6.3 Mesurabilité

Pour pouvoir choisir un segment-cible en connaissance de cause, il faut pouvoir déterminer sa taille, évaluer le pouvoir d'achat des clients potentiels et identifier les caractéristiques principales de leur comportement d'achat. Si le critère de segmentation utilisé est très abstrait, ce genre d'information est très difficile à réunir. Par exemple, si les clients potentiels sont des entreprises ayant une certaine taille, il est relativement simple de connaître leur nombre, leur localisation géographique, leur chiffre d'affaires, etc. Si, par contre, le critère est la réceptivité à l'innovation, les choses deviennent beaucoup plus difficiles et il sera probablement nécessaire de réaliser une étude de marché pour mesurer le

www.frenchpdf.com

potentiel de ce segment. Telle est la faiblesse des méthodes de segmentation par avantages recherchés et par styles de vie qui s'appuient sur des critères abstraits, ce qui n'est pas le cas de la segmentation descriptive.

6.4 Accessibilité

Les segments définis doivent être *accessibles* et, autant que possible, sélectivement accessibles, de manière à pouvoir concentrer sur eux les efforts de communication et de vente. Deux types d'accessibilité existent :

– l'*autosélection des* clients. Celle-ci peut résulter du positionnement du produit, dont les attributs sont choisis de manière à « accrocher » sélectivement le groupe visé. L'autosélection peut aussi se réaliser par la politique de communication : un message dont l'exposition est générale, mais dont le contenu suscite une sélection *de facto* ;
– la *couverture contrôlée* des segments. Celle-ci consiste par exemple à distribuer le produit dans des circuits fréquentés plus particulièrement par les clients visés ; de même, au plan de la communication, en choisissant des supports ayant une couverture sélective de la cible. La couverture contrôlée est évidemment la plus efficace du point de vue de l'entreprise, puisqu'elle permet d'éviter de toucher des cibles non concernées par le produit. Elle sera possible chaque fois que le profil sociodémographique du segment est bien établi, ce qui n'est pas toujours le cas, notamment lorsque la segmentation s'appuie sur les avantages recherchés et sur les styles de vie.

6.5 Stabilité

Certains auteurs, dont nous ne sommes pas, défendent qu'une segmentation efficace doit définir des segments stables dans le temps, c'est-à-dire dont les membres ne changent pas d'appartenance d'un moment à l'autre. Cette manière de voir exclut les segments par occasion d'achat qui sont pourtant bien efficaces et pertinents dans de nombreux cas de consommation volatile.

Tableau 6.3 – Évaluation comparative des méthodes de segmentation

Méthodes	Critères				
	Réponse différenciée	Taille suffisante	Mesurabilité	Accessibilité sélective	Stabilité*
Avantages recherchés	++	?	–	–	–
Descriptive	–	?	++	++	++
Comportementale	+	?	+	+	+
Style de vie	+	?	–	–	–
Occasion d'achat	+	?	–	+	– –

Légende : ++ : méthode très efficace sur le critère, + : méthode efficace, – : méthode inefficace, – – : méthode très inefficace, ? : évaluation impossible ici car elle dépend du nombre de segments retenus et non de la méthode, * : critère jugé non pertinent, pour rappel

www.frenchpdf.com

Une évaluation comparative des méthodes de segmentation fait rapidement comprendre pourquoi aucune d'entre elles ne s'est imposée définitivement dans les pratiques de marketing : aucune n'est optimale sur tous les critères. Le décideur devra donc toujours faire un compromis. Ainsi, si les « avantages recherchés » correspondent à l'idéal théorique de la segmentation de réponse différenciée, tous les critères pratiques lui sont défavorables. C'est exactement l'inverse pour la segmentation descriptive : très pratique, elle est peu prédictive des comportements. La segmentation comportementale est acceptable sur beaucoup de critères, à la condition toutefois que l'on dispose de bases de données (SIM ou CRM) pour la mettre en œuvre, ce qui n'est pas fréquent. La segmentation par occasion d'achat peut rendre quelques services, par contre la segmentation par style de vie est assez lourde à mettre en œuvre.

En conclusion, la segmentation est une démarche délicate à réaliser puisqu'aucune méthode n'est parfaite et que les conditions d'efficacité sont difficilement remplies simultanément et de façon optimale. L'analyste se trouve donc face à la lourde responsabilité d'établir une segmentation qui servira de base à toute la suite de la démarche stratégique du marketing : attractivité, compétitivité, ciblage, positionnement, stratégies. Les choix faits ici auront un impact sur toute la suite de la démarche.

L'essentiel

Dans une entreprise ayant une orientation-marché, la segmentation se fait dans la perspective du client, c'est-à-dire par référence à la « solution à son problème » et non pas dans une perspective technologique. Étant donné la diversité des attentes des clients, la segmentation implique la division du marché de référence en sous-ensembles de clients potentiels, homogènes au plan des attentes et des comportements. Un premier niveau de segmentation, appelé macro-segmentation, subdivise le marché en s'appuyant sur trois critères (*a*) besoins couverts, (*b*) groupes de clients et (*c*) solutions technologiques. Le résultat clé de ce type d'exercice est la macro-segmentation qui est utile pour éclairer les décisions de couverture du marché et qui peut également aider à découvrir de nouveaux segments potentiels. L'objectif de la micro-segmentation (deuxième niveau) est d'analyser de manière plus approfondie la diversité des clients potentiels à l'intérieur de chacun des marchés préalablement identifiés. Cinq méthodes de micro-segmentation existent qui ont chacune leurs mérites et limites propres : la segmentation par avantages recherchés, la segmentation descriptive, la segmentation comportementale, la segmentation socioculturelle et la segmentation par occasion d'achat. Une forme relativement nouvelle de segmentation comportementale est la segmentation tribale. La segmentation industrielle présente de fortes similitudes avec celles des marchés de grande consommation, en étant souvent plus simple. La segmentation internationale, quant à elle, recherche des regroupements, l'objectif est d'identifier des segments supranationaux ou universels qui peuvent être approchés avec une stratégie de marketing standardisé et générer des économies d'échelle. Pour être efficace, une stratégie de segmentation doit rencontrer quatre critères : une réponse différenciée par segment, une taille suffisante, des conditions de mesurabilité et d'accessibilité.

www.frenchpdf.com

Questions et problèmes

1. *Appliquez la méthode de macro-segmentation « besoins/clients/solutions » à l'un des secteurs industriels suivants : la peinture, les télécopieurs, les services bancaires, l'imagerie médicale. Pour chaque secteur, définissez les notions d'industrie, de marché et de produit-marché.*

2. *Le célèbre professeur de marketing d'Harvard, Théodore Levitt, avait coutume de dire à ses étudiants : « Les gens ne veulent pas acheter une foreuse. Ils achètent un trou. » Commentez.*

3. *Sur base d'une macro-segmentation, quels sont les développements possibles d'une université ?*

4. *La société NeuroPlanet a mis au point un petit personnage de dessin animé en trois dimensions, DocToon, destiné à dialoguer avec les enfants hospitalisés, via un réseau interne de télévision dans les servies pédiatriques. Le dialogue est dirigé par un psychologue, branché sur le réseau, dans une autre pièce de l'hôpital. L'objectif est d'amener l'enfant à un meilleur confort psychologique, en parlant de ses souffrances, en interagissant avec un petit personnage sympathique qui est à son écoute, en dédramatisant l'hôpital. Quelle est la concurrence générique de DocToon ?*

5. *Quelle est la différence entre une macro-segmentation et une micro-segmentation ? Représentez graphiquement la différence entre un marché et un (micro-)segment.*

6. *Un importateur d'une marque japonaise d'écrans plasma souhaite disposer d'une segmentation par avantages recherchés du marché européen. Décrivez une grille de segmentation qui vous semble a priori appropriée et proposez une procédure de recueil d'informations permettant d'en vérifier le bien fondé.*

7. *Choisissez deux hebdomadaires ciblés sur un groupe socio-démographique déterminé (jeunes, seniors, femmes au foyer, groupe ethnique…). Retenez trois ou quatre annonces publicitaires et essayez d'identifier le positionnement recherché par les annonceurs.*

8. *Quelle méthode de segmentation vous semble la plus appropriée pour segmenter les marchés de voyages organisés, de la construction immobilière privée, de l'alimentation bio, des agendas électroniques, du leasing automobile, des jeux vidéos ? Justifiez.*

9. *Identifiez à quel segment de réactivité face à l'innovation (innovateur, adopteur précoce, majorité précoce, majorité tardive, retardataire) vous appartenez dans chacun des domaines suivants : le matériel audio, la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la mode vestimentaire, les paiements par Internet, la création théâtrale ou musicale, l'alimentation exotique. Pour ce faire, imaginez honnêtement votre vitesse de réaction si l'on vous annonce l'arrivée d'une nouveauté révolutionnaire dans chacun de ces cas.*

10. *La FEBIAC (Fédération belge des automobiles et du cycle) a coutume de segmenter le marché des automobiles en une quinzaine de segments tels : les petites urbaines (Twingo, KA), les petites polyvalentes (Clio, 206), les petites familiales (Golf, Astra), les tout-chemin (RAV4), les coupés (Xsara), les grandes sportives (Porsche 911) etc. S'agit-il d'une segmentation ou d'une différenciation ?*

11. *Porsche a décidé de s'intéresser au segment socio-démographique des hommes, universitaires d'environ 40 ans, gagnant environ 200 000 dollars par an. Les propriétaires de Porsche étaient décrits par les portraits suivants, pas nécessairement flatteurs : (a) les tops guns qui sont énergiques, ambitieux et accordent de l'importance au pouvoir et au contrôle. Ils s'attendent à être remarqués, (b) les élitistes, des aristocrates d'ancienne fortune. Pour eux, une voiture est juste une voiture, peu importe son prix. La voiture n'est pas une extension de la personnalité, (c) les fiers clients habitués pour qui la possession d'une voiture est une fin en soi. La voiture est le trophée mérité d'un dur labeur. Et pourquoi pas être vu dedans ?, (d) les bons vivants appartenant à la jet-set mondiale et chercheurs de frissons. La voiture augmente l'excitation de leur vie déjà passionnante et (e) les fantaisistes pour qui la voiture est une*

www.frenchpdf.com

> *évasion. Non seulement ils ne cherchent pas à impressionner les autres avec elle, mais ils se sentent légèrement coupables d'en posséder une. En quoi la segmentation descriptive est-elle inefficace ? (inspiré de Zikmund et d'Amico, 1997, p. 201).*

Références bibliographiques

ABELL Derek F. (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.

BEST Roger J. (2000), *Market-based Management*, 3rd Ed., New Jersey, Prentice Hall.

CATHELAT Bernard (1984), « Les styles de vie du CCA : les mutations de 1984 », *Futuribles*, Octobre, pp. 30-34.

CATHELAT Bernard (1985), *Styles de vie*, , tomes 1 et 2, Paris, Éd. d'Organisation.

CHAMBERLIN Edward H. (1950), *The Theory of Monopolistic Competition,* Cambridge, Mass., Harvard University Press.

COVA Bernard (1995), *Au-delà du marché : quand le lien importe plus que le bien*, Paris, L'Harmattan.

COVA Véronique, COVA Bernard (2003), *Alternatives marketing,* Paris, Dunod.

DALRYMPLE Douglas J., PARSONS Leonard J. (1994), *Marketing Management : text and cases*, New York, John Wiley & Sons.

DUBOIS Bernard (1994), *Comprendre le consommateur*, Paris, Dalloz.

GREEN Paul E., WIND Yoram (1974), *Some Conceptual, Measurement and Analytical Problems in Life Style Research* (Ed. W.D. WELLS), Chicago, American Marketing Association.

GRIFFIN Jill (1995), *Customer Loyalty : How the Earn it, How to keep it ? »,* New York, Lexington Books

KOZINETS Robert V. (1999), « E-tribalized marketing ? The Strategic Implications of Virtual Communities of Consumption ». *European Management Journal*, Vol. 17, N° 3, pp. 252-264.

HALEY Russel I. (1968), « Benefit Segmentation : a Decision Oriented Tool », *Journal of Marketing*, Vol. 32, Iss. 3, pp. 30-35.

LAMBIN Jean-Jacques, HILLER T. B. (1991), « Volvo Trucks Europe : une étude de cas », *in* LAMBIN J.-J. (1994), *Problèmes de marketing*, Paris, Édiscience International.

MAFFESOLI Michel (1988), *Le temps des tribus : le déclin de l'individualisme dans les sociétés de masse*, Paris, Méridiens Klincksieck.

ROGERS Everett (1995), *Diffusion of Innovations*, 4th Ed., New York, The Free Press.

SIMON Hermann (1996), *Hidden Champions*, Boston, Mass., Harvard Business School Press.

SIMON Hermann (2000), *La stratégie prix*, Paris, Dunod.

SMITH Wendell R. (1956), « Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Strategies », *Journal of Marketing*, Vol. 21, July, pp. 3-8.

TAKEUCHI Hirotaka, PORTER Michael E. (1986), « Three Roles of International Marketing in Global Industries », *in* PORTER Michael E. (1987), *Competition in Global Industries*, Boston, Mass., The Harvard Business School Press.

VALETTE-FLORENCE Pierre (1994), *Les styles de vie : bilan critique et perspectives*, Paris, Nathan.

WELLS William D. (1974), *Lifestyle and Psychographics*, Chicago, American Marketing Association.

www.frenchpdf.com

WELLS William D., TIGERT Douglas J. (1971), « Activities, Interests and Opinions », *Journal of Advertising Research*, Vol. 11, August, pp. 27-35.

YANKELOVICH Daniel (1964), « New Criteria for Market Segmentation », *Harvard Business Review*, March-April, pp. 83-90.

YORKE David A. (1982), « The Definition of Market Segments for Banking Services », *European Journal of Marketing,* Vol. 16, Iss. 3, pp. 14-22.

ZIKMUND William G., D'AMICO Michael (1997), *Marketing*, New York, John Wiley & Sons.

www.frenchpdf.com

7 L'ANALYSE DE L'ATTRACTIVITÉ DES SEGMENTS

Les résultats d'une analyse de segmentation prennent la forme d'une grille de segmentation décrivant les différents produits-marchés ou segments faisant partie du marché de référence. La deuxième étape de la démarche du marketing stratégique a pour objectif de mesurer l'*attractivité de l'opportunité économique* que ces différents segments représentent, afin d'éclairer la sélection de segments cibles. Une analyse d'attractivité vise, entre autres, à mesurer et à prévoir le niveau de la demande primaire et la phase du cycle de vie de la demande dans chaque segment identifié. Ces informations et projections seront ensuite utilisées par la direction générale de l'entreprise pour calibrer l'investissement et la capacité de production. Dans ce chapitre, on examinera tout d'abord les notions de demande et de marché potentiel, ainsi que les types de relations qui les caractérisent, pour décrire ensuite la structure de la demande des biens de consommation, des biens industriels et des services. Connaître cette structure est utile pour mesurer la demande primaire et pour prévoir son évolution, en se référant notamment au modèle du cycle de vie d'un produit-marché. Dans ce chapitre, on examinera également la logique qui préside aux principales méthodes de prévision de la demande du marché.

Objectifs

Dans ce chapitre, nous nous poserons les interrogations suivantes :

– Quelle est la différence entre une demande primaire et une demande à l'entreprise ?
– Comment reconnaître une demande expansible d'une demande saturée ?
– Quelles sont les opportunités de développement d'une demande primaire/à l'entreprise insuffisante ?
– Qu'est-ce que le concept de cycle de vie d'un produit-marché et ses différentes phases ?
– Quelles sont les implications stratégiques et opérationnelles de chacune des phases d'un cycle de vie ?
– Quelles sont les implications financières du cycle de vie ?

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

www.frenchpdf.com

1 LES CONCEPTS DE DEMANDE PRIMAIRE ET DE DEMANDE À L'ENTREPRISE

D'emblée, il faut bien distinguer la demande totale observée dans un segment, appelée *demande primaire*, et la *demande à l'entreprise ou à la marque*.

1. La demande primaire d'un segment ou d'un produit-marché est le total des quantités demandées par un groupe d'acheteurs déterminé, en un lieu et à une période donnée, dans un environnement macro-marketing donné. Dans la plupart des cas, les quantités demandées correspondent aux quantités vendues, aux ruptures de stock près. La définition de la demande primaire implique au préalable l'identification du marché de référence.

2. On appelle demande à l'entreprise, ou demande à la marque, la part de la demande primaire correspondant à la part de marché détenue par la marque ou l'entreprise dans un segment ou dans un produit-marché déterminé.

Tout diagnostic de la performance d'une marque ou d'une entreprise se réfère implicitement à ces deux notions.

Considérons les trois cas de figure suivants :

– la marque A a une croissance de 15 % par période, ce qui peut paraître très satisfaisant. Mais si la croissance de la demande primaire est également de 15 %, la performance est moyenne, la marque ayant tout au plus réussi à garder la même part de marché ;

– pour la même croissance de 15 % de la marque A, si la demande primaire a augmenté de 20 %, la performance est très médiocre puisque la marque a perdu en part de marché dans un marché en forte croissance. Si la croissance de la demande primaire n'a été que de 10 %, la performance sera par contre excellente ;

– enfin si les ventes de la marque A baissent de 5 % par période, alors que la demande primaire diminue de 10 %, la performance de A est très bonne puisqu'elle augmente sa part de marché dans un marché en déclin.

Comme on le voit, toute interprétation de la performance de la marque A est tributaire de la base de référence choisie qui doit s'appuyer sur une segmentation préalable du marché de référence.

1.1 La demande primaire expansible et non expansible

On peut observer deux situations de marché bien distinctes : les marchés où la demande primaire est expansible et ceux où la demande primaire est stagnante et non expansible.

La demande primaire est dite expansible lorsque le niveau des ventes est influencé par des facteurs d'environnement, ainsi que par les efforts de marketing consentis par l'ensemble des acteurs intervenant sur le marché. Traditionnellement, la demande est considérée comme expansible lorsque son taux d'occupation (ou pénétration horizontale) est inférieur à 20 %.

Ce sera le cas aux stades d'introduction, de croissance et de turbulence du cycle de vie d'un produit nouveau et dont la pénétration dans le marché est en progrès constant.

La demande primaire est dite non expansible lorsque celle-ci ne répond plus à la pression marketing totale ou aux incitants de l'environnement. Traditionnellement, la demande est considérée comme non expansible lorsque son taux d'occupation (ou pénétration horizontale) est supérieur à 80 %.

www.frenchpdf.com

C'est le cas pour tous les produits en phase de maturité. Dans un marché non expansible, l'entreprise doit considérer que le niveau de la demande primaire est figé ; une augmentation de ses ventes propres ne pourra donc se faire que par l'intermédiaire d'une augmentation de sa part de marché.

1.2 La demande primaire comme fonction de réponse

Il est important de réaliser que la demande primaire, comme la demande à l'entreprise, est une *fonction de réponse* c'est-à-dire que son niveau dépend du niveau d'intervention d'un certain nombre de facteurs explicatifs, appelés les *déterminants de la demande.* Ces déterminants de la demande primaire sont de deux types : des facteurs d'environnement hors contrôle pour l'entreprise et des facteurs marketing représentés par le total des efforts marketing réalisés par les entreprises en concurrence sur le marché, effort appelé *pression marketing totale*.

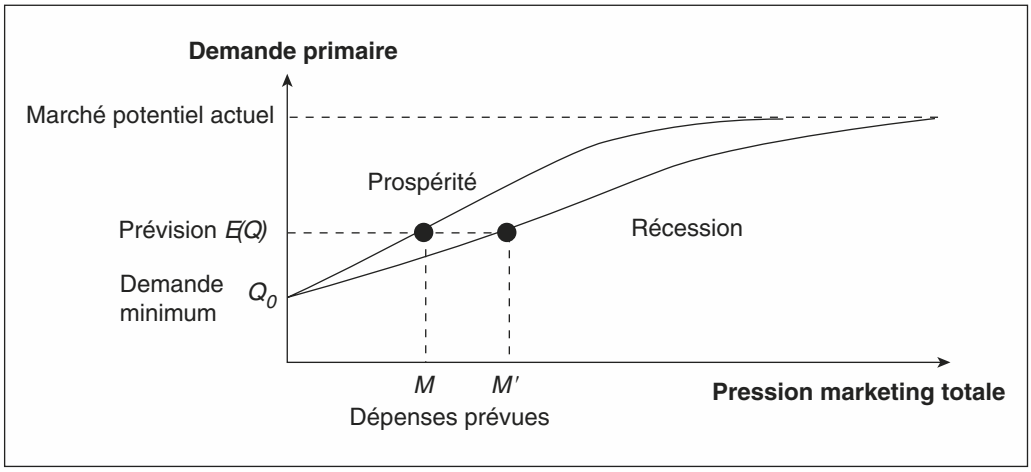


Figure 7.1 – *La demande primaire en relation avec la pression marketing totale*

1.2.1 L'influence des facteurs d'environnement hors contrôle

La relation entre la demande du marché et la pression marketing totale est représentée à la figure 7.1 par une courbe où la demande primaire figure en ordonnée et la pression marketing totale dans le produit-marché en abscisse. Cette courbe est définie pour un environnement socio-économique supposé constant. L'allure générale de la fonction de demande est celle d'une courbe en S, qui suggère que la demande connaît un plancher (Q_0, le niveau minimum) et un plafond (Q_m, le niveau maximum). Ce niveau maximum correspond à la notion de marché potentiel. Toutefois, ce marché potentiel évolue, c'est-à-dire s'actualise avec le temps sous l'influence de facteurs culturels et sociaux contribuant à développer une habitude de consommation. Le marché *potentiel actuel* est alors la limite supérieure vers laquelle tend un marché à un moment donné dans la figure 7.1., mais lui-même pourrait évoluer avec le temps si tous les utilisateurs potentiels, utilise le produit à toutes les occasions d'usage à une dose ou une fréquence maximale. Le marché *potentiel absolu* correspond alors à la limite supé-

www.frenchpdf.com

rieure dans la figure 7.2. Ainsi, par exemple, le souci de protection de l'environnement tend à s'étendre, ce qui favorise la demande de produits d'équipement antipollution. De même, le recours à Internet se généralise sous l'influence de phénomènes de diffusion, de contagion, d'apprentissage, et cela indépendamment de la pression marketing totale exercée par les entreprises du secteur. Ces évolutions sont déterminées par des facteurs exogènes, tels que les changements dans les habitudes de consommation, les valeurs culturelles, les revenus disponibles, la législation, les changements technologiques, le niveau des prix, etc.

Les concurrents n'ont aucune action sur un déplacement de la fonction de réponse, lequel est entièrement déterminé par les conditions de l'environnement macro-économique, qu'il s'agisse d'une situation de récession ou d'expansion de l'économie. Pour un même niveau de pression marketing totale, la demande primaire sera donc plus forte en période de prospérité et plus faible en période de récession. Si l'on passe d'un scénario de prospérité à un scénario de récession, pour maintenir le niveau voulu de la demande totale E(Q), les dépenses de marketing devraient augmenter de M à M' (figure 7.1).

1.2.2 L'influence des facteurs marketing sous contrôle

Les facteurs marketing sous contrôle sont essentiellement les instruments du marketing opérationnel que l'entreprise peut manipuler pour agir sur la demande. Selon l'expression de McCarthy (1960), il s'agit des quatre P : Produit, Place (distribution), Prix, Promotion, c'est-à-dire les variables tactiques du marketing opérationnel, appelé pression marketing, et qui sont donc les déterminants de la demande à l'entreprise.

Le développement de la demande primaire est effectivement favorable à tous les concurrents en place, mais proportionnellement plus avantageuse pour les concurrents qui y détiennent de fortes parts de marchés. C'est donc, en général, aux leaders ou à des associations sectorielles d'entreprises, que revient le rôle d'augmenter la pression marketing totale pour développer une demande. Elles peuvent aussi, par des actions de lobbying, tenter de mettre en place des législations favorables au développement de leur marché. En principe, l'entreprise individuelle n'a aucun impact sur ces facteurs qui ont pourtant une influence décisive sur l'évolution de la demande.

L'entreprise innovatrice peut également tenter de créer des conditions qui vont favoriser le développement du marché.

> À cet égard, l'analyse de trente entreprises performantes et en forte croissance réalisée par Kim et Mauborgne (1997) est intéressante. Cette étude montre notamment que les entreprises réellement innovatrices (*a*) refusent de considérer que les modes traditionnels de fonctionnement du marché sont incontournables, (*b*) rejettent l'idée que les pratiques de la concurrence constituent une référence obligée, et se concentrent sur (*c*) l'objectif de création de valeur pour l'acheteur en proposant (*d*) une solution complète à leurs problèmes, et cela à partir (*e*) d'une approche créative qui remet à plat les pratiques dominantes de l'industrie ou du marché de référence.

Sous l'impulsion de ces entreprises innovatrices, une telle vision volontariste de la stratégie a pour effet de faire croître la croissance de la demande primaire.

Une méthode d'estimation de la demande primaire est proposée à l'annexe Web 7.1.

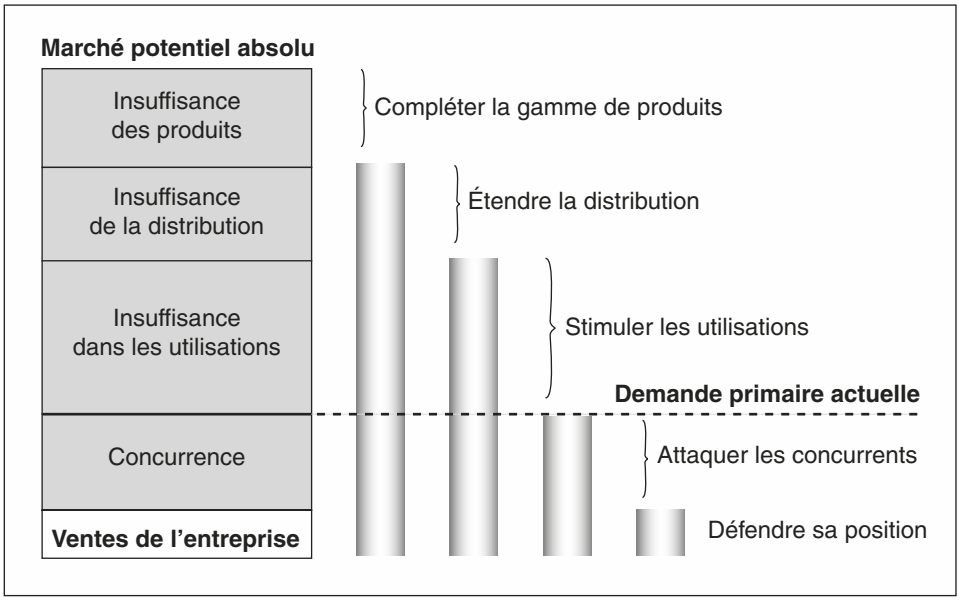
www.frenchpdf.com

2 LA RECHERCHE DES OPPORTUNITÉS DE DÉVELOPPEMENT DE LA DEMANDE

L'écart entre le niveau atteint de la demande primaire et le niveau du marché potentiel mesure en quelque sorte le degré de développement ou de sous-développement d'un marché. Plus cet écart est important, plus le potentiel de développement de la demande primaire est élevé ; inversement, plus cet écart est faible plus on est proche du niveau de saturation.

2.1 L'analyse des écarts entre demande actuelle et marché potentiel

Weber (1976) a développé le cadre d'analyse des opportunités de développement décrit à la figure 7.2. La surface totale du grand rectangle représente le marché potentiel absolu, le trait noir horizontal désigne le niveau atteint par la demande primaire au temps *t*. Cet écart entre demande primaire actuelle et le marché potentiel absolu constitue un potentiel de développement pour l'ensemble des entreprises opérant sur ce marché. Ce déficit peut être imputable à plusieurs causes dont : une insuffisance dans les utilisations, une distribution trop faible, une inadaptation des produits. Ces écarts constituent des opportunités de développement.



Source : Weber, 1976.

Figure 7.2 – *Recherche des opportunités de développement*

www.frenchpdf.com

2.1.1 Les faiblesses du taux d'occupation ou de pénétration

Une première cause du déficit observé peut résider dans une trop faible utilisation du produit. Trois situations peuvent s'observer :

– de nombreux utilisateurs potentiels sont *non-utilisateurs* ;
– des utilisateurs effectifs utilisent le produit *irrégulièrement* ou très rarement par rapport à toutes les occasions d'utilisation possibles ;
– des utilisateurs effectifs utilisent le produit *en quantité insuffisante* par occasion d'usage.

Il s'agit de trois situations différentes et demandant des actions correctives distinctes. Corriger cet état de choses contribuera à augmenter la demande primaire, ce qui bénéficiera à toutes les entreprises opérant sur ce marché.

2.1.2 Les faiblesses du réseau de distribution

Une deuxième cause possible du déficit peut être l'insuffisance de couverture du marché par le réseau de distribution. Trois situations peuvent s'observer.

– une *couverture* insuffisante lorsque le produit n'est pas distribué dans toutes les zones géographiques souhaitées ;
– une *intensité* de distribution insuffisante lorsque le produit est présent dans le réseau mais dans un nombre de points de vente trop faible ;
– une *exposition* insuffisante lorsque le produit est mal présenté ou mal valorisé sur le lieu de vente.

La demande du produit peut être sévèrement pénalisée du fait de cette distribution inadéquate. Améliorer la présence du produit est une condition préalable à toute action de stimulation de la demande.

2.1.3 L'inadaptation des produits

La troisième cause possible du déficit observé peut être plus fondamentale : une inadaptation des produits existants aux différentes situations de consommation ou aux attentes des acheteurs. Ici également, plusieurs cas peuvent se présenter, chacun demandant des actions correctives adaptées :

– une inadaptation de la taille du produit. Le critère de taille peut se définir suivant trois dimensions : la « quantité » du contenant pour des produits de consommation tels que les boissons ou les détergents ; la « capacité » pour des produits tels que des réfrigérateurs ou des ordinateurs et la « puissance » pour des voitures ou des machines-outils industrielles. Le simple fait de mettre sur le marché un produit d'une taille différente permet parfois de rencontrer de nouvelles situations de consommation ;
– une inadaptation des options disponibles. Des options peuvent être offertes par l'entreprise qui élargit ainsi le marché grâce à une adaptation du produit aux exigences de certains groupes d'acheteurs. Le marché automobile pratique couramment cette stratégie en déclinant un modèle de base ;
– une inadaptation du style, de la couleur, du goût ou du parfum. Les styles et les couleurs sont des caractéristiques essentielles pour les produits textiles, les chaussures, les voitures ; les parfums et les goûts pour les boissons et les produits alimentaires (potages, desserts) ;
– une inadaptation de la forme. Par forme du produit, on entend ici sa conception (poudre, tablette, liquide) ; son mode opératoire (essence ou électricité pour les tondeuses à gazon) ; sa conception (huile végétale ou animale) ; son conditionnement (verre consigné, plastique jetable, plastique réutilisable, carton, boîte métallique) ;

www.frenchpdf.com

– une inadaptation de la qualité. Certaines entreprises offrent une gamme complète de modèles, du bas de gamme au haut de gamme. Cette gamme de produits est différenciée non seulement en termes de qualité, mais également en termes de prix, ce qui permet à la marque d'atteindre tout le marché.

Chacune de ces inadaptations constitue en fait une opportunité de développement grâce à une politique de produit d'innovation ou de différenciation adaptée.

2.2 La recherche d'un méta-marché

Le concept de méta-marché est à la clé du concept de marketing relationnel qui vise à augmenter « la part du client » en lui offrant plus de produits différents autour du premier produit acheté selon le principe de la vente croisée. Les entreprises cherchent à établir un partenariat avec leurs clients pour créer une relation plus ample et à plus long terme. L'idée s'inscrit dans le cadre plus général de l'orientation marché qui est d'offrir une « solution à un problème » et dans celui du marketing relationnel qui recherche les ventes croisées.

Des méta-marchés fleurissent, principalement sur Internet qui est un support idéal pour rassembler des offres diverses autour d'un problème central aux yeux du client mais qui aura recours à des fournisseurs diversifiés :

> « Tout autour du mariage : la salle, le traiteur, le photographe, la robe, le voyage de noces… » (ceremonie.be, theknot.com), « tout autour du déménagement : le déménageur, l'assurance, le changement d'adresse, les formalités administratives » (jedemenage.com), ou encore « tout pour les scouts : les endroits de camps, les meilleurs totems, les formations… » (taboo.be).

Les bénéfices d'un méta-marché sont importants et ce, pour les deux parties

– le concept est parfaitement aligné sur le point de vue de l'acheteur et donc facilite la communication ;
– il lui offre une solution complète et en un seul endroit, à un problème complexe ;
– le revenu potentiel d'un méta-marché est toujours plus important que celui d'un produit-marché isolé ;
– il permet à la firme d'offrir une solution complète au client, et dès lors de construire une exclusivité, une fidélité et une confiance ;
– il permet d'identifier qui sont les concurrents indirects et potentiels.

La mise sur pied d'un méta-marché est traitée dans l'encadré 7.1.

ENCADRÉ 7.1 : Comment construire un méta-marché ?

– Ne définissez pas votre marché en termes de catégorie de produit (automobile, jouet, membrane de bitume).
– Référez-vous au résultat générique que le client veut obtenir (mobilité individuelle, édu-musement, étanchéité).
– Créez le méta-marché en reproduisant les associations mentales que le client fait autour du besoin central (« tout pour » le transport, l'enfant, la maison).
– Si nécessaire, augmentez les capacités internes de l'entreprise en vous associant avec les partenaires adéquats.
– Présentez au client la solution complète.

www.frenchpdf.com

2.3 Les dimensions qualitatives de l'attractivité

L'attractivité d'un segment ne se mesure pas seulement en termes quantitatifs, c'est-à-dire par référence aux seules données économiques, mais également par référence à des indicateurs qualitatifs tels que ceux présentés dans la figure 7.3.

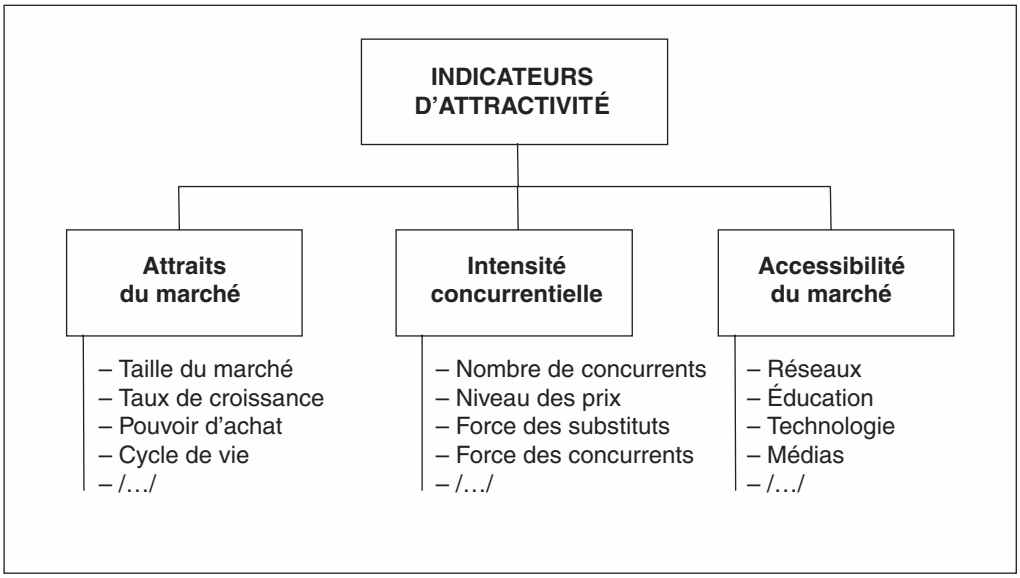


Figure 7.3 – *Principaux indicateurs d'attractivité d'un segment*

Un segment peut être attractif du fait par exemple de l'absence de concurrent puissant et bien organisé. L'entrée sur le marché est facilitée de ce fait. De même, un marché qui représente un potentiel de vente très important peut ne pas être très attrayant si l'accessibilité au réseau de distribution est difficile en raison d'une mauvaise logistique (transport, chaîne du froid…). Cas par cas, il importe donc d'identifier les indicateurs d'attractivité pertinents. C'est au système d'information marketing (SIM) de l'entreprise de prendre ensuite le relais et de s'organiser pour collecter les informations nécessaires.

3 LE MODÈLE DU CYCLE DE VIE D'UN PRODUIT

Le marché potentiel mesure l'importance de l'opportunité économique que représente un produit-marché. Cette première dimension de l'attractivité, essentiellement quantitative, doit se compléter d'une *évaluation dynamique* décrivant sa durée de vie, c'est-à-dire l'évolution de la demande potentielle dans le temps. Pour décrire cette évolution, on se réfère habituellement au modèle du cycle de vie du produit (CVP) qui décrit le cycle d'un produit par une fonction logistique en forme de « S ». On distingue cinq phases dans ce cycle : une phase de décollage (introduction), une phase exponentielle (croissance), une phase de turbulence (croissance décroissante), une phase stationnaire (maturité-satu-

www.frenchpdf.com

ration) et une phase de déclin (terminaison ou pétrification). La courbe représentée à la figure 7.4 décrit l'allure idéalisée d'un cycle de vie de produit.

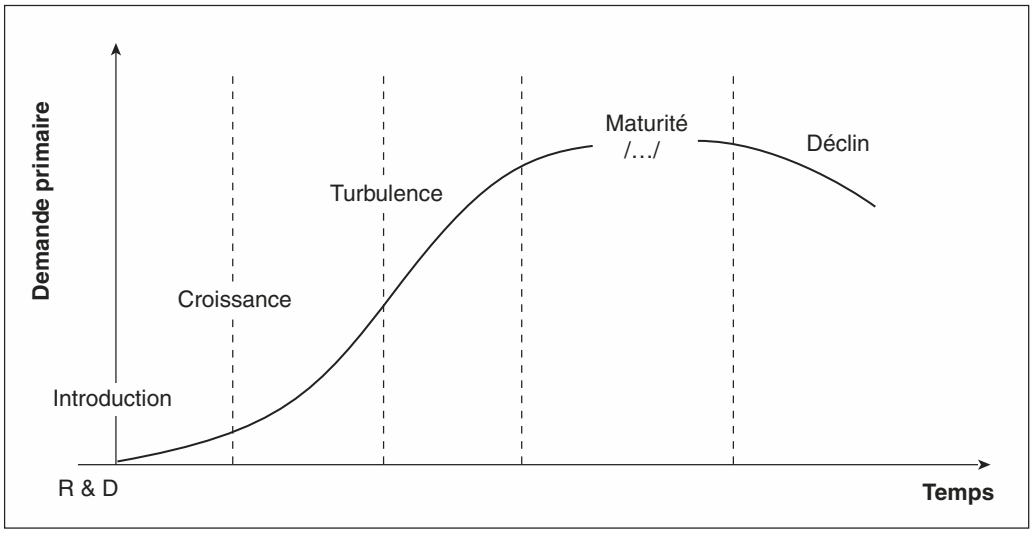


Figure 7.4 – *Le modèle idéalisé du cycle de vie d'un produit-marché*

3.1 Les déterminants du cycle de vie d'un produit

Une question préliminaire se pose dès que l'on évoque le modèle du cycle de vie d'un produit. Que faut-il entendre par produit ? une catégorie de produits (les ordinateurs) ? une forme particulière de produit dans sa catégorie (les micro-ordinateurs) ? un modèle spécifique (les ordinateurs portables) ? Une marque déterminée (la marque Compaq) ?

Sans rejeter pour autant les autres domaines d'application possibles du modèle du cycle vital, nous pensons que le modèle du CVP est le plus utile au niveau de l'analyse du *cycle de vie d'un produit-marché.* C'est ce niveau d'analyse de la demande primaire, on l'a vu plus haut, qui colle le mieux à la réalité des comportements d'achat. C'est également là que l'on peut s'attendre à trouver les profils les mieux définis, puisque l'unité d'analyse est très précisément délimitée : *une solution à un besoin d'un groupe de clients.* Un même produit peut donc avoir un profil de cycle de vie différent selon les marchés géographiques, voire même selon les segments au sein du même marché de référence. À chaque produit-marché peut correspondre un cycle de vie distinct. Dans cette optique, le cycle de vie reflète donc non seulement l'évolution du produit (une offre), mais également celle du marché auquel il est destiné (une demande). L'une est largement déterminée par la technologie, l'autre par la demande primaire et ses déterminants.

3.1.1 Le cycle de vie d'un produit-marché

Pour un produit-marché, ou pour une classe de produits, c'est essentiellement la demande primaire qui est en cause et les facteurs les plus déterminants de son évolution sont, d'une part, des variables d'environnement hors contrôle et, d'autre part, la pression marketing de l'industrie. Les facteurs hors contrôle les plus importants sont tout d'abord *l'évolution de la technologie* qui favorise le développe-

www.frenchpdf.com

ment de produits nouveaux plus performants *de production*, qui rendent certains produits inadaptés au marché et qui en appellent d'autres.

Ces facteurs se retrouvent dans tous les domaines, ce qui n'exclut nullement l'existence de cycles de vie très longs pour certaines catégories de produits mieux protégées que d'autres. Aucune industrie n'est toutefois vraiment à l'abri de changements technologiques, tels que ceux observés dans les marchés des montres, du textile, du sucre, du cuir, de la sidérurgie, etc. En plus de ces facteurs hors contrôle, on a vu plus haut que la pression marketing totale du secteur influence également la demande primaire, du moins aux premiers stades de son développement, lorsqu'elle est expansible. C'est le dynamisme des firmes en présence qui fait évoluer un marché, le développe et éventuellement le relance par des innovations de rupture ou par des modifications apportées au produit. Le profil du CVP n'est donc pas inflexible. L'examen des travaux empiriques réalisés dans ce domaine afin de vérifier la validité du modèle du CVP montre en effet l'existence d'une grande variété de profils différents. Sur le thème du cycle de vie, voir notamment : Cox (1967), Polli et Cook (1969), Rink et Swan (1979), Swan et Rink (1982), Tellis et Crawford (1981).

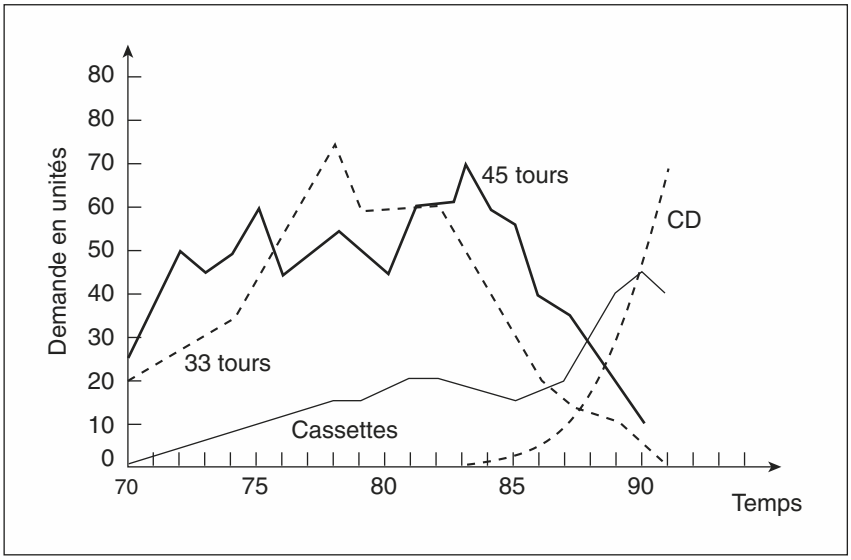


Figure 7.5 – *Le cycle de vie de produits de l'audio en France*

3.2 Les implications stratégiques et opérationnelles du cycle de vie d'un produit-marché

Le fait que la demande primaire connaisse une évolution différenciée dans le temps a d'importantes implications sur la stratégie marketing à adopter à chacune des phases du cycle de vie. On peut identifier quatre implications principales :

– l'environnement économique et concurrentiel est différent à chaque phase ;
– l'objectif stratégique prioritaire doit être redéfini à chaque phase ;
– la structure des coûts et du profit est différente à chaque phase ;
– le programme de marketing doit être adapté à chaque phase du CVP.

www.frenchpdf.com

Le raccourcissement des cycles de vie des produits sous l'impulsion des changements technologiques constitue un défi majeur pour les entreprises qui disposent de moins en moins de temps pour rentabiliser les investissements consentis.

3.2.1 La phase d'introduction

En phase d'introduction, le modèle prévoit une évolution relativement lente des ventes du produit (pas toujours) et cela en raison de l'impact de quatre groupes de facteurs propres à l'*environnement* :

- des problèmes de mise au point technologique peuvent se poser à l'entreprise qui ne maîtrise pas encore totalement le processus de fabrication du nouveau produit. En outre, des incertitudes peuvent subsister sur le procédé ou sur la technologie qui l'emportera. De ce fait, l'entreprise ne peut ou ne veut alimenter le marché au rythme nécessaire ;
- la distribution, particulièrement la grande distribution, peut se montrer réticente à référencer un produit qui n'a pas encore fait ses preuves et pratiquer un attentisme prudent. De même, le distributeur industriel doit se familiariser avec le produit, ses caractéristiques techniques, ses applications principales… ;
- les acheteurs potentiels peuvent être lents à modifier leurs habitudes de consommation ou de production, en raison des coûts que suppose l'adoption de l'innovation. Seuls les plus réceptifs à l'innovation adopteront éventuellement le produit, dans la mesure où ce groupe est informé de l'existence de l'innovation ;
- un quatrième facteur d'environnement est la concurrence. En général, l'entreprise innovatrice est seule sur le marché, sans concurrent direct, du moins pour une période déterminée dont la longueur va dépendre du degré de protection de l'innovation. La concurrence de produits de substitution peut toutefois être très forte et ralentir également le développement de la demande primaire.

Cette phase se caractérise par un haut degré d'incertitude : étant donné que la technologie est encore en évolution, les concurrents ne sont pas connus, le marché est mal délimité et l'information fait cruellement défaut. Plus l'innovation introduit une rupture, plus l'incertitude sera grande. Comme le suggèrent les exemples de CVP présentés à la figure 7.6, la phase d'introduction a tendance à se raccourcir au fil des années, le record étant détenu en télécommunication par l'ADSL et par l'Internet.

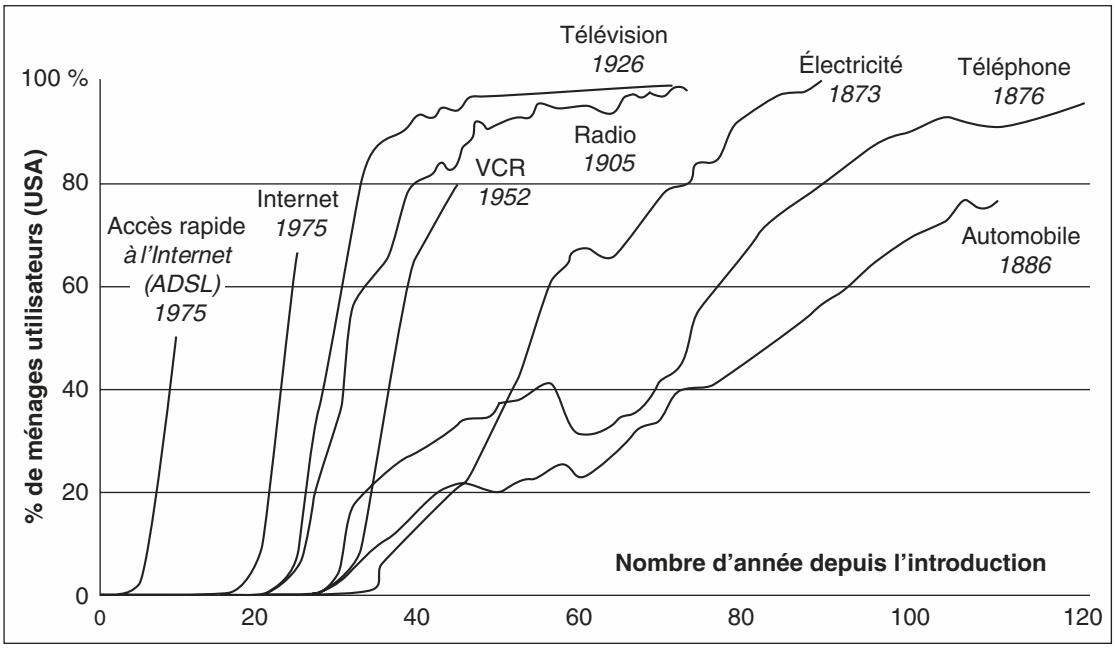
Une estimation de la longueur de la phase d'introduction est capitale au moment du lancement, étant donné qu'à ce stade les cash-flows sont fortement négatifs :

- les dépenses de marketing destinées à stimuler la distribution et à informer le marché sont élevées et représentent une part très importante du chiffre d'affaires réalisé ;
- les coûts de production sont également très élevés en raison du faible volume produit ;
- les amortissements des investissements et des dépenses de R&D pèsent lourdement sur la rentabilité.

Tous ces facteurs font du lancement d'un produit nouveau une opération à haut risque financier. Plus courte est cette phase, mieux s'en porte l'entreprise. La durée de la phase d'introduction sera fonction de la réceptivité des acheteurs potentiels, laquelle peut être évaluée en se référant aux facteurs repris ci-après (voir aussi le chapitre 11).

- l'importance de l'avantage relatif procuré par le nouveau produit ;
- l'absence de coûts de transfert élevés pour le client ;
- la compatibilité du produit avec les modes de consommation ou de production ;
- le caractère manifeste de l'avantage. Est-il rapidement perçu et compris par le groupe cible ?
- la possibilité d'essayer le produit nouveau ;

www.frenchpdf.com



Source : Belgacom – Michael Fox et *Forbes Magazine*, Mor.

Figure 7.6 – *Exemple de phase d'introduction/croissance des différents produits*

– les incertitudes associées à l'innovation ;
– la pression de la concurrence qui incite un client industriel à adopter l'innovation.

En phase d'introduction, *l'objectif stratégique prioritaire* pour l'innovateur est de créer la demande primaire aussi rapidement que possible afin de sortir de cette phase d'incertitude. Cet objectif général va se traduire par les préoccupations suivantes :

– stimuler la demande primaire ;
– avertir de l'existence du produit et informer le marché des avantages apportés par l'innovation ;
– inciter les acheteurs à essayer le produit ;
– introduire le produit dans les réseaux de distribution ;
– opter plutôt pour un ciblage indifférencié.

En phase 1 du CVP, les objectifs prioritaires sont donc principalement des objectifs d'information et d'éducation du marché. Pour atteindre ces objectifs, le *programme de marketing opérationnel* mettra l'accent sur les points suivants :

– une conception basique du produit ;
– une distribution sélective voire exclusive ;
– la possibilité de pratiquer des prix élevés du fait de la faible élasticité de la demande ;
– un programme de communication informative.

Différentes stratégies de lancement peuvent être adoptées, particulièrement en ce qui concerne la politique de prix. Le dilemme entre prix de pénétration et prix d'écrémage est particulièrement aigu dans cette phase. Ce problème sera examiné plus en détail au chapitre sur les prix.

www.frenchpdf.com

Tableau 7.1(a) – *Environnement, choix stratégiques et opérationnels selon la phase du cycle de vie*

Phase	Introduction	Croissance
Environnement 1. Caractéristiques générales	Forte incertitude Haut risque financier	Nombreux nouveaux concurrents entrants
2. Demande	Évolution lente mais expansible – technologie débutante – distribution réticente	Expansible et fortement croissante – meilleure disponibilité (par expansion de la distribution) – nouveaux concurrents – diffusion de la technologie (par imitation)
3. Acheteurs	Innovateurs (pionniers) et adopteurs précoces – résistance au changement – faible connaissance du produit et/ou de son usage	Majorité précoce – meilleure connaissance (bouche à oreille) – désir d'essayer – confiance dans le produit
4. Concurrence	Limitée Monopole temporaire	Croissante mais pacifique car demande expansible
Objectifs stratégiques prioritaires	Stimuler la demande primaire Informer de l'existence du produit et de ses avantages (notoriété) Inciter à l'essai du produit Pénétrer le réseau de distribution réticent Choisir un ciblage indifférencié	Développer ce marché expansible Maximiser le taux d'occupation Créer image de marque Chercher un positionnement porteur Renforcer la distribution Choisir un ciblage concentré
Programme opérationnel 1. Produit	Produit de base Gamme limitée	Extension de gamme et services ajoutés (ajouter des caractéristiques)
2. Distribution	Sélective voire exclusive	Intensive
3. Prix	Élasticité de la demande primaire faible (résoudre le dilemme prix de pénétration/prix d'écrémage)	Élasticité de la demande primaire élevée (réduire les prix vers la pénétration si pas déjà fait)
4. Communication	Informative (notoriété)	Positionnement Image de marque

3.2.2 La phase de croissance

Si le produit passe avec succès le test de l'introduction sur le marché, il entre dans la phase de croissance caractérisée par un développement rapide de la demande. Selon le modèle du CVP, les causes de cette croissance sont les suivantes :

– les premiers utilisateurs satisfaits répètent leurs achats et influencent les autres utilisateurs potentiels par une communication de bouche-à-oreille ; le taux d'occupation du marché augmente rapidement ;
– la disponibilité du produit dans les points de distribution lui donne une visibilité qui favorise également sa diffusion dans le marché ;

www.frenchpdf.com

– l'entrée de concurrents nouveaux a pour effet d'augmenter la pression marketing totale sur la demande à un moment où celle-ci est expansible (voir la figure 7.1).

Une caractéristique importante de cette phase est la baisse régulière des coûts de production du fait de l'augmentation du volume fabriqué et de l'effet d'expérience qui commence à se manifester. Les prix ont tendance à baisser, ce qui permet de couvrir progressivement la totalité du marché potentiel. Les dépenses de marketing se répartissent donc sur un chiffre d'affaires plus important. Les cash-flows deviennent positifs.

Les caractéristiques de *l'environnement économique et concurrentiel* changent rapidement :

– le chiffre d'affaires se développe à un taux croissant ;
– le groupe cible est maintenant le segment des réceptifs précoces ;
– de nouveaux concurrents entrent en grand nombre dans le marché ;
– la technologie est largement diffusée.

ENCADRÉ 7.2 : La photo argentique balayée par le numérique en 1999

Jamais dans l'histoire de l'électronique de loisirs, on avait vu un basculement de la demande aussi rapide entre deux technologies. Les ventes qui ont décollé en France depuis 1999 et ont plus que doublé tous les ans, devraient atteindre le chiffre de 2,2 millions d'exemplaires en 2003 et 3,5 millions l'année prochaine selon les dernières estimations de GFK : la distribution a évidemment accompagné cet engouement : si en 2001, les appareils photo argentiques occupaient encore 75 % de l'espace dédié au rayon photo de la Fnac et le numérique 25 %, la proportion est exactement inversée aujourd'hui.

Source : *Le Figaro Économie*, 29 octobre 2003.

Pour faire face à cette situation nouvelle, les *objectifs stratégiques prioritaires* du marketing doivent également changer et deviennent :

– étendre et développer le marché, la demande étant expansible ;
– maximiser le taux d'occupation du marché ;
– construire une image de marque forte basée sur un positionnement ;
– rechercher un positionnement porteur ;
– renforcer la distribution ;
– choisir un ciblage concentré.

Pour atteindre ces nouveaux objectifs, le *programme marketing opérationnel* sera modifié de la manière suivante :

– améliorer le produit, notamment en ajoutant des caractéristiques ;
– adopter une distribution intensive et multiplier les réseaux de distribution ;
– réduire les prix pour atteindre de nouveaux groupes d'acheteurs ;
– adopter une communication guidée par le positionnement choisi et visant à créer une image de marque.

L'objectif de développer la demande primaire implique généralement d'importants moyens financiers, alors que le seuil d'équilibre général n'est pas nécessairement atteint, même si le *cash flow* est

www.frenchpdf.com

positif et si la rentabilité va en s'améliorant. L'entreprise qui opère dans ce type de marché doit avoir une base financière solide pour financer la croissance.

Dans cette phase, même si les concurrents en présence sont nombreux, le climat concurrentiel reste pacifique, puisque la demande est expansible. Les efforts de marketing de chacun contribuent au développement du marché ; croître au rythme du marché est un objectif satisfaisant pour tous.

3.2.3 La phase de turbulence

La période de turbulence est une période de transition, qui peut être très courte, au cours de laquelle le taux croissance de la demande primaire est en décélération, même si ce taux reste supérieur à celui de l'économie générale.

L'environnement économique et concurrentiel se modifie une nouvelle fois :

– le secteur se restructure et devient plus concentré ;
– la demande croît à un taux décroissant, mais reste expansible ;
– la cible est la majorité du marché qui compare les prix et est moins fidèle ;
– les concurrents les plus faibles quittent le marché en raison de la concurrence violente et des baisses de prix.

La caractéristique principale de la période de turbulence, c'est que les choses deviennent plus difficiles pour tout le monde, en raison du ralentissement de la croissance. Les entreprises les plus dynamiques restructurent leurs activités et se définissent de nouveaux objectifs. Le but n'est plus le développement du marché mais davantage celui de la maximisation de la part de marché.

La segmentation et la sélection de segments cibles vont dorénavant orienter la politique de produit en vue de différencier les produits offerts de ceux de la concurrence et, en particulier, des produits « copie conforme » *(me too)* qui prolifèrent. La règle de la majorité devient fallacieuse.

Les nouveaux *objectifs stratégiques prioritaires* peuvent se définir comme suit :

– segmenter le marché de manière créative et identifier les segments cibles prioritaires ;
– maximiser la part de marché dans ces segments cibles ;
– positionner clairement la (ou les) marque(s) dans l'esprit des acheteurs ;
– communiquer au marché le positionnement revendiqué en vue de créer une fidélité à la marque.

Pour atteindre ces objectifs, le *programme de marketing opérationnel* mettra l'accent sur les orientations stratégiques suivantes :

– une différenciation des produits guidée par le choix de segments cibles ;
– une couverture et une exposition maximales en distribution ;
– des prix basés sur la valeur perçue de la marque ;
– une publicité visant à communiquer au marché le positionnement revendiqué.

La période de turbulence peut être très courte et aussi très violente, entraînant des restructurations parfois importantes. Le climat concurrentiel devient plus âpre et l'indicateur clé de la performance est le gain de part de marché.

www.frenchpdf.com

Tableau 7.1(b) – *Environnement, choix stratégiques et opérationnels selon la phase du cycle de vie (suite)*

Phase	Turbulence	Maturité	Déclin
Environnement 1. Caractéristiques générales	Restructurations multiples (du secteur et dans les entreprises)	Lutte pour les parts de marché Surveillance de la pression marketing relative Pression sur les prix	Obsolescence technologique Modification des préférences
2. Demande	Expansible mais la croissance est en décélération	Maximale et non expansible – croissance au rythme du secteur – demande de remplacement (biens durables) (faire offre reprise)	Décroissance – diminution demande et concurrence – gamme limitée – stabilisation prix (parfois augmentation)
3. Acheteurs	Majorité tardive – comparaison des produits – parfois peu fidèles	Tout le marché potentiel (les retardataires) Marché hypersegmenté – comparaison des produits – fidélisation	Départ vers les substituts
4. Concurrence	Violente avec départ des plus faibles – *me too products*	Stable Oligopole, concentration élevée	Déclinante Disparition de concurrents
Objectifs stratégiques prioritaires	Maximiser les parts de marché dans les cibles Segmenter Positionner Fidéliser Opter pour un ciblage concentré ou différencié	Maximiser le profit Opter pour un ciblage différencié Fidéliser par le relationnel Chercher de nouvelles niches Lancer innovations de rupture	Réduire les dépenses et récolter (Dé-marketing) Survie par la spécialisation Opter pour un ciblage concentré
Programme opérationnel 1. Produit	Différenciation guidée par la segmentation	Différencier sur attributs nouveaux ou améliorés (grande variété marques et modèles)	Spécialisation, élagage (gamme limitée)
2. Distribution	Intensive Couverture maximale	Intensive	Sélective
3. Prix	Élasticité de la demande primaire élevée (baisser les prix et se rapprocher d'un prix = valeur perçue)	Élasticité de la demande primaire très forte (éviter la guerre des prix : ne plus les baisser)	Élasticité de la demande primaire faible (augmenter les prix)
4. Communication	Positionner	Qualités distinctives revendiquées	Réduite et ciblée

www.frenchpdf.com

3.2.4 La phase de maturité

La croissance de la demande primaire continue à ralentir, pour se maintenir ensuite au rythme de croissance du PIB en termes réels ou au rythme de la croissance démographique : le produit est en phase de maturité. Dans les économies industrialisées, la plupart des secteurs industriels se situent dans cette phase, qui est normalement la phase la plus longue. Les causes de cette stagnation de la demande primaire sont les suivantes :

– les taux d'occupation et de pénétration du produit dans le marché sont très élevés et peu susceptibles d'augmenter encore ;
– la couverture du marché par la distribution est intensive et ne peut être augmentée davantage ;
– la technologie s'est banalisée et stabilisée et seules des modifications mineures du produit sont à attendre.

À ce stade, le marché est très segmenté, les entreprises s'efforçant de couvrir toute la diversité des besoins. C'est au cours de cette phase que la probabilité d'une relance technologique du produit est la plus élevée, les concurrents s'efforçant de prolonger la durée de vie du produit.

En période de maturité, les caractéristiques principales de *l'environnement économique et concurrentiel* sont les suivantes :

– la demande primaire est devenue non expansible et croît au rythme de l'économie ;
– les marchés des biens durables sont dominés par la demande de remplacement ;
– les marchés sont hyper-segmentés ;
– les produits-marchés sont souvent contrôlés par quelques concurrents puissants et la structure du marché est celle de l'oligopole.

Dans ce contexte, *l'objectif stratégique prioritaire* est de maintenir et, si possible, d'étendre la part de marché et de se ménager un avantage concurrentiel défendable sur les concurrents directs. Les moyens utilisés pour atteindre ces objectifs seront les suivants :

– différencier les produits par la qualité en proposant au marché des paniers d'attributs nouveaux ou améliorés ; rechercher un avantage concurrentiel basé sur la chaîne de valeurs et impliquant, non seulement le marketing, mais aussi les autres fonctions dans l'entreprise ;
– adopter un marketing relationnel, et non plus transactionnel, qui mette l'accent sur la satisfaction à long terme de la clientèle dans le but de créer et entretenir la fidélité des clients existants ;
– rechercher des niches ou des créneaux nouveaux ;
– relancer la demande primaire en adoptant des innovations de rupture.

C'est dans ce type d'environnement que le *concept d'orientation-marché* proposé au premier chapitre de cet ouvrage prend toute son importance. L'entreprise ne doit pas nécessairement accepter la maturité comme une fatalité, mais bien penser stratégiquement à relancer la demande par une création de méta-marché ou une relance de l'innovation, par exemple.

Le ralentissement de la croissance a bien sûr un impact sur le climat concurrentiel. Des surcapacités de production apparaissent et contribuent à intensifier la lutte concurrentielle. La concurrence par les prix se fait plus fréquente ; elle a peu ou n'a plus d'impact sur la demande primaire, qui est devenue inélastique au prix, mais seulement sur les parts de marché des concurrents en présence, dont le nombre tend à diminuer. Dans la mesure où l'entreprise a réussi à éviter une surenchère dans les baisses de prix, c'est en principe la phase où la rentabilité est la plus élevée.

www.frenchpdf.com

ENCADRÉ 7.3 : La relance dans le marché mature des appareils numériques en 2006

« Le temps de la croissance exponentielle de la photo numérique semble bien terminé. Du moins dans le segment des appareils compacts. D'après Canon Belgique, le marché entre dans une phase de maturité. En 2006, la croissance ne devrait pas dépasser les 7 %. Pour les quatre premiers mois de l'année (dernière donnée disponible), les ventes augmentaient de 4 % en quantité, mais reculaient de 4 % en valeur, du fait de la guerre des prix ! Bien que prévisible, cette situation intervient plus tôt que prévu. L'arrivée des GSM dotés d'un appareil photo de 2 ou 3 mégapixels y est sans doute pour quelque chose. Un secteur conserve toutefois une belle croissance : celui des reflex à objectifs interchangeables. Dominé par Nikon et Canon, ce marché devrait évoluer de 30 % en Belgique en 2006.

Modèle	**Quantité 2006**	(Évolution 2005-2006)	**Phase du cycle**
Appareils analogiques	17 000	(– 50%)	Déclin
Appareils numériques compacts	630 000	(+ 7 %)	Maturité
Appareils numériques reflex	5 000	(+30 %)	Croissance

Autrefois, ce type d'appareil était réservé aux professionnels. Un premier modèle destiné aux amateurs est sorti en août 2003, le Canon EOS-300 D, vendu à 1 149 euros. Depuis lors, Nikon a fort bien embrayé et de nouvelles marques se sont ajoutées (Samsung, Sony). Actuellement, les prix des reflex oscillent entre 700 euros et 3 000 euros. »

Voilà comment un marché arrivant à maturité peut être relancé avec succès.

Source : van Apeldoorn Robert (2006), « Après plusieurs années de forte croissance, la photo numérique sauvée par le reflex ? », *Trends.be*, le 20 juillet.

Le *programme opérationnel*, en phase de maturité, met en application le choix de différenciation forte :

– trouver des attributs nouveaux ou améliorés pour les produits ;
– développer intensivement la distribution, comme déjà fait en phase de turbulence ;
– éviter une concurrence sur les prix qui risque de susciter des guerres de prix néfastes pour l'ensemble du secteur ;
– développer un programme de communication qui mette en valeur les avantages distinctifs revendiqués par le positionnement différencié.

3.2.5 La phase de déclin

La phase de déclin se traduit par une décroissance structurelle de la demande primaire pour l'une des raisons suivantes liées à *l'environnement économique et concurrentiel* :

– de nouveaux produits plus performants font leur apparition et remplacent les produits existants pour la même fonction. C'est le progrès technologique qui génère une obsolescence des technologies plus anciennes ;
– les préférences, les goûts, les habitudes de consommation se modifient avec le temps et rendent des produits démodés. De même, des changements de l'environnement social, économique, politique –

www.frenchpdf.com

tels que des modifications des normes en matière de sécurité, d'hygiène, de protection de l'environnement – rendent des produits obsolètes ou simplement interdits ;
- la demande décroît, les prix se stabilisent et la gamme se réduit ;
- les clients partent vers de nouvelles technologies substituts ;
- la concurrence est déclinante par le départ, parfois spontané de concurrents.

Lorsque les ventes et les perspectives de profit diminuent, certaines entreprises désinvestissent et se retirent du marché ; d'autres au contraire tentent de se spécialiser sur le marché résiduel, si celui-ci représente encore une opportunité valable et si le déclin s'effectue progressivement. Sauf retournement du marché, parfois observé, l'abandon d'un produit dépassé au plan technologique est inévitable à terme.

En situation de déclin, les *objectifs stratégiques prioritaires* sont :
- réduire les dépenses et récolter ;
- survivre par la spécialisation ;
- opter pour un ciblage concentré sur une niche résiduelle, qui peut parfois être très rémunératrice.

Le *programme opérationnel*, en phase de déclin, se plie au choix stratégique de concentration, à savoir :
- revenir à une gamme de produits limitée ;
- choisir une distribution sélective ;
- éventuellement augmenter les prix pour compenser le rétrécissement du marché, puisque l'élasticité au prix est redevenue faible ;
- se limiter à une communication réduite et ciblée sur la niche.

3.3 Le modèle du CVP comme cadre conceptuel

Le modèle du cycle de vie présenté ici n'est pas, loin s'en faut, d'application générale et doit être relativisé. Plus qu'un outil de planification, le modèle du cycle de vie est avant tout un cadre conceptuel à utiliser pour analyser les forces qui déterminent l'attractivité d'un produit-marché et pour orienter les décisions stratégiques et opérationnelles.

3.3.1 La diversité des profils du CVP

Une difficulté d'interprétation du modèle du CVP vient du fait que les observations expérimentales disponibles montrent que la vie d'un produit ne suit pas toujours la courbe en forme de « S » proposée par le modèle. Rink et Swan (1979) ont identifié jusqu'à douze profils différents. Parfois les produits échappent à la phase d'introduction et entrent directement en croissance ; d'autres échappent à la maturité et passent de la croissance au déclin ; d'autres encore échappent au déclin et reprennent vigueur après ralentissement : il n'y a donc pas un seul mode d'évolution censé intervenir invariablement. En outre, il n'est pas toujours facile d'identifier la phase dans laquelle se trouve un produit. Une liste de critères plus nombreux que le simple taux de croissance de la demande peut aider à détecter la phase du cycle d'un produit-marché. Voir, par exemple le tableau 7.2.

www.frenchpdf.com

Tableau 7.2 – *Caractéristiques typiques du marché selon la phase du cycle*

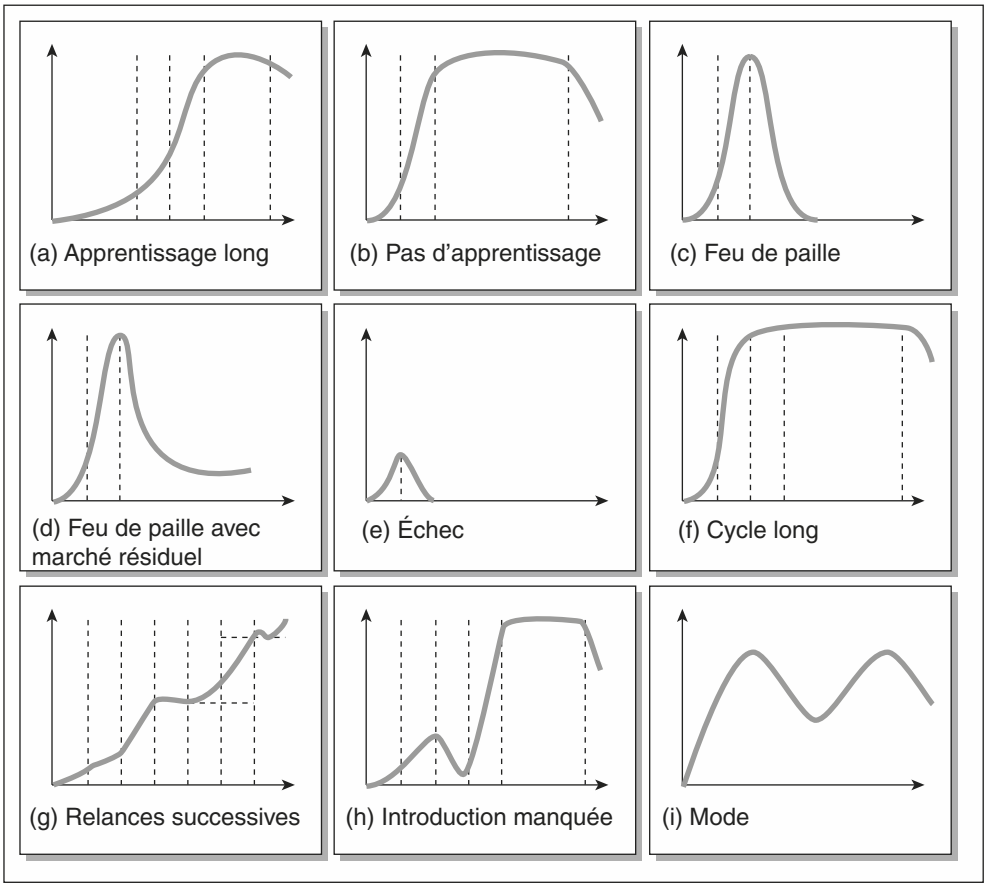
Caractéristiques du marché	Phases du cycle de vie				
	Introduction	Croissance	Turbulence	Maturité	Déclin
Demande primaire					
Croissance lente	✓			✓	
Croissance rapide		✓			
Ralentissement			✓	✓	
Décroissance					✓
Nouveaux concurrents					
Quelques-uns			✓	✓	
Beaucoup		✓	✓		
Insignifiants	✓				
Moins encore					✓
Prix réels					
Stables				✓	
En baisse		✓	✓		
Erratiques	✓				✓
Nombre d'articles offerts					
En augmentation		✓	✓	✓	
Peu de changement				✓	
En baisse					✓
Distribution					
Croissance lente	✓	✓			
Croissance rapide		✓	✓		
Peu de changement				✓	
En réduction					✓
Modifications des produits					
Quelques-unes	✓			✓	
Beaucoup	✓	✓	✓		
Insignifiantes					✓
Contenu de la communication					
Service de base					
Attributs majeurs	✓	✓			✓
Usages nouveaux	✓	✓	✓	✓	
Attributs secondaires			✓	✓	✓

Source : inspiré de Taylor, 1986, p. 28.

Une telle difficulté réduit l'intérêt du concept en tant qu'outil de planification, d'autant plus que la durée des phases peut considérablement varier d'un produit à l'autre, voire d'un pays à l'autre pour un même produit. Voir à ce sujet la figure 7.7 où l'on a repris les profils les plus courants.

Les différents profils observés s'expliquent donc par l'évolution de facteurs explicatifs sous-jacents : la technologie, les habitudes de consommation, le dynamisme des entreprises. Le modèle du cycle de vie ne dispense donc pas d'une analyse systématique des forces à l'origine de ces changements. La difficulté est évidemment de déterminer *avant* les faits le type d'évolution qui va ensuite prévaloir.

www.frenchpdf.com



Source : Wasson, 1974.

Figure 7.7 – *Diversité des profils de cycles de vie*

3.3.2 Les innovations de rupture

Une autre explication des différences observées dans les profils tient au fait que les entreprises peuvent agir sur l'allure de la courbe de croissance, en innovant, en repositionnant le produit, en favorisant sa diffusion vers d'autres groupes d'acheteurs ou en le modifiant de diverses manières. À chaque phase, l'entreprise tentera de poursuivre les objectifs suivants :

– raccourcir la phase d'introduction ;
– accélérer le processus de croissance ;
– prolonger le plus possible la phase de maturité ;
– ralentir la phase de déclin.

Le profil idéal du cycle de vie est celui où la phase de développement est courte, la phase d'introduction brève, la phase de croissance rapide, la phase de maturité longue et le déclin lent et progressif.

Les initiatives prises par une firme innovatrice peuvent donc modifier le profil du cycle de vie du produit-marché. Un exemple classique de cycle de vie avec relances successives est celui du rasoir à

www.frenchpdf.com

lames où le cycle de vie a été relancé plusieurs fois avec l'offre de rasoirs à deux, trois puis cinq lames couplées. Il est évident que si l'ensemble des concurrents d'un produit-marché considèrent comme inévitable la saturation ou le déclin, de telles phases risquent de se réaliser plus tôt que prévu.

Certains secteurs économiques considérés un moment comme étant en phase de déclin, soudainement, en raison d'une innovation de rupture lancée par un fabricant ou par un distributeur, connaissent une vie nouvelle comme cela a été le cas dans le secteur de l'ameublement avec Ikea, dans le secteur des montres avec Swatch, ou encore dans le domaine du textile avec Benetton. La bonne question à poser est de savoir *si le secteur est réellement en déclin ou si c'est la manière de l'aborder qui serait dépassée ou obsolète.*

3.3.3 L'équilibre entre croissance et rentabilité

La structure des flux financiers qui accompagnent le déroulement (idéalisé) du CVP est représentée à la figure 7.8. On constate que, dans le cas général représenté ici, les flux financiers sont très inégalement répartis entre les différentes phases du CVP. En phases 1 et 2, les investissements passés et les dépenses de marketing de lancement pèsent lourdement sur la rentabilité qui peut longtemps rester négative, particulièrement dans les marchés où la phase d'introduction est longue. Ce n'est qu'au stade des phases de turbulence et de maturité que l'entreprise entre dans la zone de rentabilité, puisqu'elle récupère les pertes antérieures et réalise des marges plus élevées en raison de la baisse des coûts due à des économies d'échelle ou à des effets d'expérience.

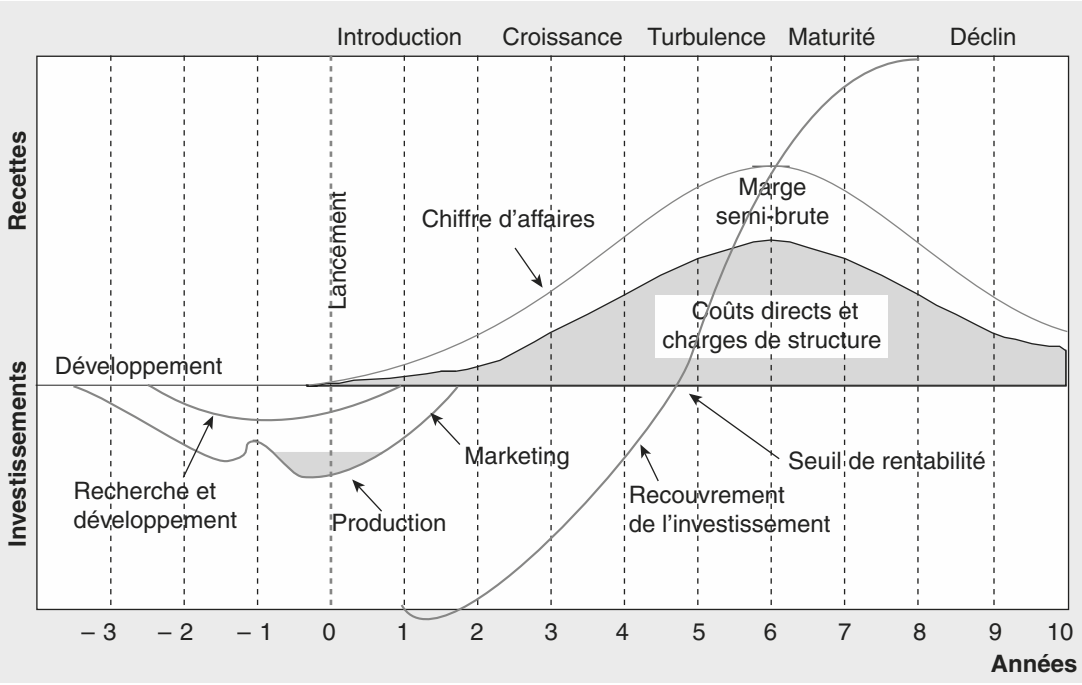


Figure 7.8 – *Le cycle de vie et les flux financiers*

www.frenchpdf.com

Une règle de gestion qui résulte de cette répartition des coûts et des revenus est la nécessité de maintenir un équilibre dans la structure du portefeuille d'activités de l'entreprise, et cela, en termes de croissance et de rentabilité. Il est clair qu'une entreprise qui réaliserait 85 % de son chiffre d'affaires sur des produits situés en phase 1 ou 2 du CVP aurait peut-être un très grand potentiel de croissance mais serait confrontée à de graves problèmes financiers, n'étant pas en mesure de générer les ressources nécessaires pour financer la croissance. C'est souvent le cas des sociétés *Hi-tech* qui ont beaucoup d'idées et de projets mais pas d'argent pour les financer. À l'inverse, une entreprise qui réaliserait 85 % de son chiffre d'affaires sur des produits situés en phase 4 ou 5 aurait peut-être de grandes ressources financières, mais serait par contre très vulnérable en termes de potentiel de croissance, étant à la merci d'un déclin de la demande primaire dans ses marchés de référence.

Un portefeuille d'activités équilibré implique qu'il y ait en permanence des produits du type *vache à lait* générant d'importantes ressources financières et en absorbant peu, et des produits du type *enfant à problèmes* qui ont un potentiel de croissance élevé mais dont il faut pouvoir financer le développement. Ce sont ces préoccupations d'équilibre entre croissance et rentabilité qui sont à la base des méthodes d'analyse de portefeuille examinées en détail au chapitre 10.

L'essentiel

Les concepts clés de l'analyse de la demande sont : la demande primaire – expansible ou non –, la demande à l'entreprise et le marché potentiel. L'objectif d'une analyse d'attractivité est de donner un contenu empirique à ces différents concepts par étude du marché entendue au sens large en vue de déterminer, aussi objectivement que possible, les attraits intrinsèques de chaque segment faisant partie du marché de référence et d'identifier les principaux déterminants de la demande primaire. Ces concepts sont utiles pour détecter des opportunités de croissance au sein du marché de référence en adoptant des stratégies d'innovation créative. Le modèle du cycle de vie d'un produit-marché (CVP) est un cadre conceptuel décrivant l'évolution de la demande primaire dans une perspective dynamique. La grande variété de profils de CVP existant s'explique par une évolution plus ou moins rapide du changement technologique, par des changements dans les habitudes de consommation et par l'importance du dynamisme des entreprises présentes sur le marché. La situation concurrentielle et la structure financière (chiffre d'affaires et profit) sont différentes à chaque stade du CVP et, de ce fait, les objectifs stratégiques ainsi que le programme marketing opérationnel doivent être adaptés en conséquence.

Questions et problèmes

1. *Vous devez estimer la taille du marché potentiel ainsi que le niveau actuel de la demande de fours à micro-ondes parmi les ménages français. Décrivez les informations nécessaires ainsi que les méthodes de recueil de ces informations.*

2. *Comment évolue l'élasticité-prix de la demande primaire aux différentes phases du cycle de vie d'un produit ? Quels sont les facteurs qui expliquent cette évolution et quelles sont les implications de cette évolution sur la stratégie marketing ?*

3. *Quelle est la différence entre le cycle de vie d'un produit-marché et celui d'une marque ? Contrastez le cycle de vie du produit-marché « hamburger en fast-food » à celui de et celui des marques McDonald's et Quick.*

www.frenchpdf.com

4. *Dans quelle(s) phase(s) du cycle de vie du produit-marché les événements suivants sont-ils les plus probables : une rentabilité désastreuse, une guerre des prix, une forte réduction des coûts de production, d'importants investissements publicitaires de notoriété, d'importants investissements publicitaires d'image, de nombreuses faillites de concurrents sur le marché, un choix de distribution sélective, un choix de ciblage indifférencié ?*

5. *Pourquoi, selon vous, le programme opérationnel en matière de produit (panier d'attributs) évolue-t-il au fil des phases du cycle de vie ?*
   a) Choisissez un produit-marché actuel (et non une marque !) et cochez dans le tableau 7.2 les caractéristiques observées.
   b) En comparant les marquages du tableau et les vôtres, à quelle phase du cycle de vie semble appartenir votre produit-marché ? Ceci correspond-il à ce que vous auriez pu déduire du simple taux de croissance du marché ?

Références bibliographiques

COX William E. (1967), « Product Life Cycle as Marketing Models », *The Journal of Business*, Vol. 40, Iss. 4, October, pp. 375-384.

KIM W. Chan, MAUBORGNE Renee (1997), « Value Innovation : The Strategic Logic of High Growth », *Harvard Business Review*, Vol. 75, Iss. 1, pp. 103-112.

MCCARTHY E. Jerome (1960), *Basic Marketing : a Managerial Approach*, 1st Ed., Homewood, III: R.D. Irwin.

MORRIS Michael H. (1988), *Industrial and Organizational Marketing*, Columbus, Merrill Publishing Company.

POLLI Rolando, COOK Victor (1969), « Validity of the Product Life Cycle Concept », *Journal of Business*, Vol. 42, October, pp. 385-400.

RINK David R., SWAN John E. (1979), « Product Life Cycle Research : a Literature Review », *Journal of Business Research*, September, pp. 219-242.

SWAN John E., RINK David R. (1982), « Fitting Market Strategy to Varying Product Life Cycles », *Business Horizons*, January-February, pp. 72-76.

TAYLOR James W. (1986), *Competitive Marketing Strategies*, Radnor, Penn., Chilton Book Company.

TELLIS Gerard J., CRAWFORD C. Merle (1981), « An Evolutionary Approach to Product Growth Theory », *Journal of Marketing*, Vol. 45, Iss. 4, Fall, pp. 125-134.

VAN APELDOORN Robert (2006), « Après plusieurs années de forte croissance, la photo numérique sauvée par le reflex ? », *Trends.be*, 20 juillet.

WASSON Chester R. (1974), *Dynamic Competitive Strategy and the Product Life Cycle*, St Charles, Challenge Books.

WEBER John A. (1976), *Growth Opportunity Analysis*, Reston, Virginia, Reston Publishing Cy.

www.frenchpdf.com

8 L'ANALYSE DE LA COMPÉTITIVITÉ SUR LES SEGMENTS

Après avoir évalué l'attractivité intrinsèque des produits-marchés et des segments faisant partie du marché de référence, l'étape suivante de la démarche du marketing stratégique a pour objectif d'analyser la situation concurrentielle propre à chacun des produits-marchés et d'évaluer ensuite la nature et la force de l'*avantage concurrentiel* que les concurrents en présence détiennent dans chacun d'eux. Un produit-marché peut être en soi très attractif, tout en ne l'étant pas pour une entreprise déterminée, étant donné ses forces et faiblesses par rapport à celles des concurrents les plus dangereux. Une analyse de la compétitivité a donc pour objectif d'identifier le type d'avantage concurrentiel dont une entreprise ou une marque peut se prévaloir et d'évaluer la mesure dans laquelle cet avantage est défendable, compte tenu de la situation concurrentielle, des rapports de forces existants et des points faibles des positions occupées par les concurrents.

Objectifs

Dans ce chapitre, nous poserons les questions suivantes:

– Qu'est-ce qu'un avantage concurrentiel défendable ?
– De quelle nature sont les forces concurrentielles en œuvre dans une industrie ?
– Quel impact la situation concurrentielle a-t-elle sur les objectifs stratégiques prioritaires ?
– Quel est le type de comportement attendu dans une situation concurrentielle donnée ?
– Comment utiliser efficacement la différenciation comme source d'avantage concurrentiel ?
– Comment utiliser la courbe d'expérience comme outil de mesure de l'avantage coût ?
– Comment l'appartenance à une nation peut-elle être source d'un avantage concurrentiel ?

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

www.frenchpdf.com

1 LA NOTION D'AVANTAGE CONCURRENTIEL

Par avantage concurrentiel, on entend l'ensemble des caractéristiques ou attributs détenus par un produit ou une marque et qui lui donnent une certaine *supériorité sur ses concurrents immédiats*. Ces caractéristiques ou attributs peuvent être de nature variée et porter sur le produit lui-même (le service de base), sur les services nécessaires ou ajoutés qui accompagnent le service de base, ou sur les modalités de production, de distribution ou de vente propres au produit ou à l'entreprise. Cette supériorité, là où elle existe, est donc une supériorité relative établie par référence au concurrent le mieux placé dans le produit-marché ou segment. On parle alors du concurrent le plus dangereux, ou encore du *concurrent prioritaire*. La supériorité relative d'un concurrent peut résulter d'une multiplicité de facteurs et le concept de chaîne de valeur est particulièrement utile pour les identifier. D'une manière générale, on peut regrouper ces facteurs en deux grandes catégories selon l'origine de l'avantage concurrentiel qu'ils procurent : l'avantage concurrentiel peut être interne ou externe.

1.1 L'avantage concurrentiel externe basé sur la qualité

Un avantage concurrentiel est « externe » lorsqu'il s'appuie sur des qualités distinctives du produit qui constituent une valeur pour l'acheteur soit en diminuant ses coûts d'utilisation, soit en augmentant sa performance d'utilisation et qui permettent d'adopter *un prix de vente supérieur* à celui de la concurrence.

Un avantage concurrentiel externe donne alors à l'entreprise un *pouvoir de marché* accru, en ce sens que celle-ci est à même de faire accepter par le marché un prix de vente supérieur à celui du concurrent prioritaire qui ne détiendrait pas la même qualité distinctive, sans perdre de ventes. Une stratégie basée sur un avantage concurrentiel externe est une *stratégie de différenciation* qui fait principalement appel au savoir-faire marketing d'une entreprise, à sa capacité de mieux détecter et de mieux rencontrer les attentes des acheteurs non encore satisfaites par les produits existants.

Pour réussir une stratégie basée sur un avantage concurrentiel externe, le supplément de prix que l'acheteur est prêt à payer doit dépasser le supplément de coût nécessaire pour donner la valeur supplémentaire.

1.2 L'avantage concurrentiel interne basé sur le coût

Un avantage concurrentiel est « interne » lorsqu'il s'appuie sur une supériorité de l'entreprise dans la maîtrise des coûts de fabrication, d'administration ou de gestion du produit, supériorité qui apporte une « valeur au producteur » en lui donnant un *prix de revient inférieur* à celui du concurrent prioritaire.

Un avantage concurrentiel interne résulte d'une meilleure *productivité* et donne, de ce fait, à l'entreprise une meilleure rentabilité et une meilleure capacité à résister à une baisse du prix de vente imposée par le marché ou par la concurrence. Une stratégie basée sur un avantage concurrentiel interne est une *stratégie de domination par les coûts* qui fait principalement appel au savoir-faire organisationnel et technologique de l'entreprise.

Pour réussir une stratégie basée sur un avantage-coût, l'entreprise doit offrir à l'acheteur une valeur qui reste acceptable pour lui, de telle manière que le prix pratiqué soit proche du prix moyen de la concurrence. Si l'on sacrifie trop la qualité pour obtenir un avantage coût, la réduction de prix demandée par les acheteurs risque d'éliminer l'avantage coût.

www.frenchpdf.com

1.3 La recherche du positionnement concurrentiel défendable

Ces deux types d'avantage concurrentiel, d'origine et de nature distinctes, sont souvent incompatibles car ils impliquent des capacités et des cultures très différentes. Ces deux dimensions de l'avantage concurrentiel, reprises à la figure 8.1, peuvent être exprimées sous la forme de deux questions.

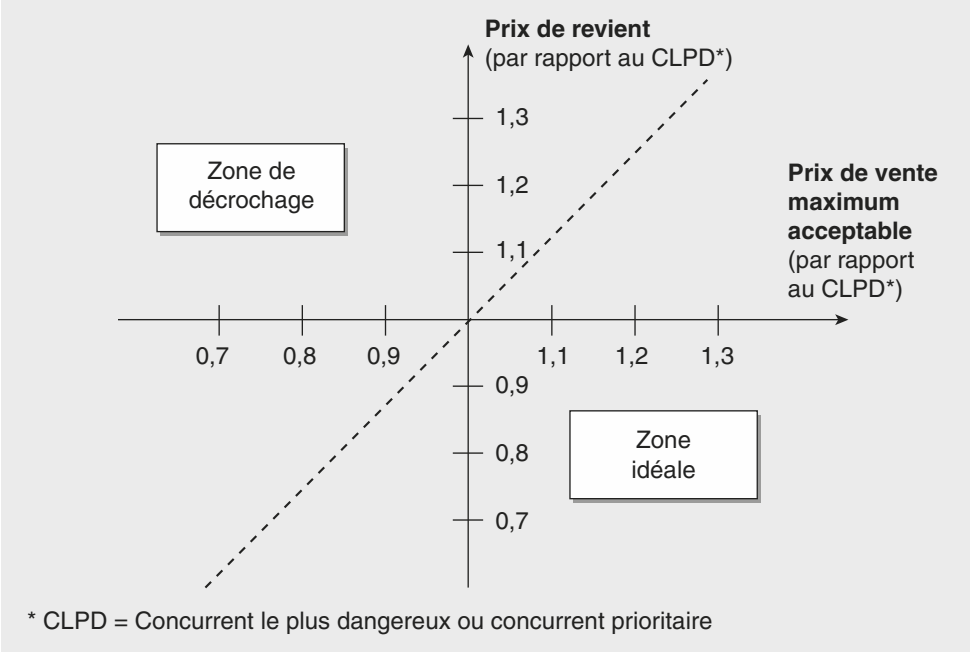


Figure 8.1 – *Identifier et mesurer l'avantage concurrentiel*

1. *Pouvoir de marché* : comment se compare notre prix de vente maximum acceptable par le marché, par rapport à celui de notre concurrent prioritaire ?

2. *Productivité* : comment se compare notre prix de revient par rapport à celui de notre concurrent prioritaire ?

Sur l'axe horizontal de la figure 8.1, apparaît le prix de vente maximum acceptable et sur l'axe vertical le prix de revient. Ces deux données sont exprimées l'une et l'autre en valeur relative par rapport au concurrent prioritaire.

– *L'axe vertical « productivité »* permet à l'entreprise de se situer en termes d'avantage ou de désavantage coût par rapport au concurrent prioritaire ; un positionnement sur la partie supérieure dénote un handicap coût, alors qu'un positionnement sur la partie inférieure dénote un avantage coût.

– *L'axe horizontal « pouvoir de marché »* permet de situer l'entreprise en termes de prix de vente maximum acceptable par l'acheteur et cela par rapport au concurrent prioritaire. Un positionnement sur la partie droite dénote un pouvoir de marché élevé et une capacité à faire accepter un prix supérieur par le marché ; un positionnement sur la partie gauche suggère au contraire que l'entreprise a un pouvoir de marché faible et doit pratiquer des prix sensiblement inférieurs pour être acceptée.

www.frenchpdf.com

Sur la figure 8.1, on peut identifier quatre positionnements concurrentiels possibles.

– dans le *quadrant supérieur gauche*, le positionnement est le plus défavorable puisque les handicaps se cumulent. L'entreprise ou la marque souffre d'un désavantage-coût par rapport à son concurrent direct et ne dispose en outre d'aucun pouvoir de marché pour compenser ce handicap. Une position de repli s'imposera tôt ou tard ;
– le *quadrant inférieur droit* décrit la situation la plus favorable dans laquelle l'entreprise aurait le « meilleur des deux mondes » : une productivité et un pouvoir de marché élevés. En réalité, cette situation est rarement rencontrée, les deux stratégies impliquant des cultures d'entreprise trop différentes ;
– le *quadrant inférieur gauche* décrit le positionnement d'une entreprise bien placée sur le plan de la productivité et de l'avantage-coût, mais disposant d'un pouvoir de marché faible par rapport à son concurrent direct. La stratégie consistera à exploiter les segments sensibles au prix, en minimisant les coûts de marketing opérationnel ou à sous-traiter le marketing, par exemple à un distributeur ;
– le *quadrant supérieur droit* décrit une situation fréquente dans les économies industrialisées : l'entreprise a un handicap-coût, mais bénéficie d'un pouvoir de marché suffisamment élevé pour compenser ce handicap par un prix de vente supérieur. La stratégie à suivre est donc celle de la recherche d'activités à plus haute valeur ajoutée, qui permettront de pratiquer un prix supérieur.

Il est toutefois possible d'augmenter la valeur aux yeux de l'acheteur en réduisant son coût, comme montré à l'encadré 8.1.

ENCADRÉ 8.1 : Comment créer de la valeur aux yeux du client en réduisant son coût ?

– Réduisez le taux d'utilisation du produit pour le client.
– Réduisez ses coûts de livraison, d'installation et de financement.
– Réduisez ses coûts directs d'utilisation du produit tels que la main-d'œuvre, le carburant, la maintenance, l'espace nécessaire.
– Réduisez ses coûts indirects d'utilisation du produit.
– Réduisez les coûts d'activités non connectées au produit.
– Réduisez le risque et le coût d'une panne.

L'objectif d'une analyse de compétitivité est donc de permettre à l'entreprise de se situer sur ces axes et de dégager de ce positionnement des implications stratégiques et des objectifs prioritaires pour chacun des produits faisant partie de son portefeuille d'activités.

Pour se situer sur l'axe du « pouvoir de marché », on utilisera notamment les informations fournies par les études d'image de marque qui permettent de mesurer le capital de marque et la force d'une marque. Pour se placer sur l'axe de la productivité, on aura recours à la loi d'expérience là où elle est d'application ou bien on utilisera les informations apportées par le système d'intelligence marketing qui a notamment pour mission de surveiller les conditions de travail de la concurrence.

www.frenchpdf.com

1.4 L'avantage concurrentiel basé sur les compétences clés

Une manière plus générale de définir la notion d'avantage concurrentiel s'appuie le concept de compétence-clé proposé par Prahalad et Hamel (1990). On appelle compétence clé un savoir-faire ou une technologie particulière qui contribue de manière significative à la valeur ajoutée du produit final. Des exemples de compétences clés sont proposés ci-après :

– le contrôle d'une technologie clé ou d'un ensemble convergent de technologies ;
– un savoir-faire spécifique qui peut être appliqué dans plusieurs domaines d'activités ;
– l'agilité ou la capacité de concevoir une réponse rapide à un besoin émergent du marché ;
– la vivacité ou la qualité d'écoute de l'environnement ou d'anticipation des changements ;
– l'innovativité ou la capacité de générer des idées et de créer des sources nouvelles de valeur.

Des exemples concrets de compétences clés détenues par des entreprises sont présentés dans l'encadré 8.2. Ces compétences font partie du savoir-faire ou de la connaissance collective du personnel de l'entreprise et de ses méthodes d'organisation et de fonctionnement. Elles sont à la base de l'avantage concurrentiel détenu par une entreprise.

Pour constituer un avantage concurrentiel pour l'entreprise, les compétences-clés doivent avoir les caractéristiques suivantes :

– générer un surcroît de valeur pour les clients par rapport à l'offre des concurrents ;
– être défendable sur le long terme et constituer de ce fait une barrière à l'entrée pour les concurrents ;
– donner accès à un grand nombre de domaines d'activités apparemment non reliés entre eux.

Comme on le verra plus loin, les stratégies de diversification réussies sont très souvent basées sur l'exploitation des compétences clés.

ENCADRÉ 8.2 : Exemples d'entreprises détenant des compétences clés

Bic conçoit son métier comme étant la diffusion de produits grand public jetables à base de plastique moulé. Qu'il s'agisse de stylos, de briquets ou de rasoirs, les compétences nécessaires sont les mêmes : la technologie d'injection de plastique, le marketing de masse et l'introduction dans une multitude de réseaux de distribution.

Casio détient des compétences clés dans le domaine de la miniaturisation, de la conception de microprocesseurs et de la fabrication de boîtiers ultra fins et légers. Ce même savoir-faire s'applique dans la fabrication de calculettes miniatures, de TV de poche, de montres digitales et d'instruments de musique.

Canon, le numéro un mondial de la photographie, grâce aux compétences technologiques accumulées dans les domaines de l'optique et de la micro-électronique, a pu passer de la photo à la vidéo, avec le caméscope, aux photocopieurs à bas prix, aux photocopieuses couleurs, aux imprimantes à bulle d'encre et à l'impression laser.

www.frenchpdf.com

1.5 Avantage concurrentiel stratégique et opérationnel

Une entreprise peut dominer ses concurrents de manière durable dans la mesure où elle crée une différence défendable. Dans cette perspective, on peut établir une distinction entre un avantage concurrentiel stratégique et un avantage concurrentiel opérationnel (Porter, 1996).

Obtenir un *avantage concurrentiel opérationnel* dans un marché donné implique d'exercer les mêmes activités que les concurrents, mais d'une manière plus performante. Cela signifie :

– être meilleur en offrant une meilleure qualité ou la même qualité à un prix plus bas ;
– être meilleur en offrant des produits qui réduisent les coûts des clients ;
– être meilleur en étant plus rapide que les concurrents ;
– être meilleur en étant plus proche du client et en apportant davantage d'assistance ;
– etc.

Une amélioration continue de l'efficience opérationnelle est un objectif nécessaire, mais pas suffisant, pour maintenir une rentabilité correcte. Dépasser les concurrents au plan de l'efficience opérationnelle devient une tâche de plus en plus difficile en raison de la diffusion rapide des meilleures pratiques identifiées par le *benchmarking* (étalonnage). Les concurrents peuvent rapidement imiter les techniques de gestion, les nouvelles technologies ainsi que les modes de relation avec les clients. Les principaux atouts dont une entreprise peut disposer sont présentés à la figure 8.2.

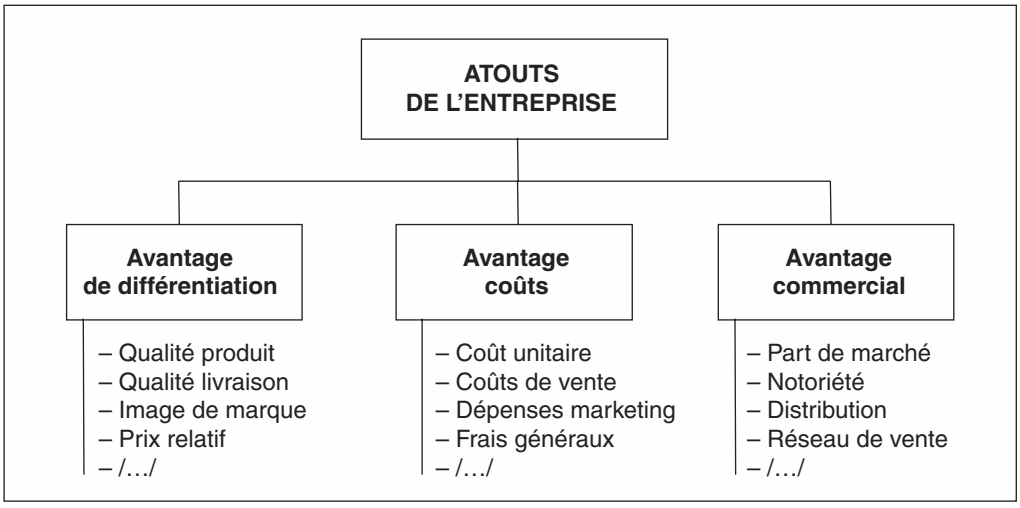


Figure 8.2 – *Quelques indicateurs de compétitivité*

Par contraste, obtenir un *avantage concurrentiel stratégique* implique un élément de différenciation qui peut être de deux types : (a) exercer dans le marché de référence des activités différentes de celles des concurrents directs, (b) exercer les mêmes activités que les concurrents, mais de manière différente, avec l'objectif de proposer au marché une offre unique et difficilement imitable dans l'immédiat. Comme l'illustre l'encadré 8.3, Ikea, le fabricant suédois de meubles, est un bon exemple de ce deuxième type d'avantage concurrentiel.

Dans la recherche d'un positionnement, il est important d'établir une distinction claire entre ces deux types d'avantage concurrentiel, le second étant plus soutenable à long terme que le premier.

www.frenchpdf.com

ENCADRÉ 8.3 : Le positionnement stratégique de Ikea

Ikea, le fabricant de meubles basé en Suède a adopté un positionnement stratégique très clair. Il cible les acheteurs jeunes qui recherchent le style à un faible coût. Par contraste avec les autres fabricants, Ikea s'adresse aux clients qui sont prêts à faire un arbitrage entre coût et services. Au lieu d'avoir des vendeurs qui accompagnent les clients dans le magasin, Ikea s'appuie sur un concept de magasin en libre service en mettant l'accent sur la mise en valeur du mobilier au point de vente. Au lieu de sous-traiter la fabrication, Ikea crée son positionnement en concevant lui-même son mobilier de faible coût, de conception modulaire et prêt à être assemblé par l'acheteur. Bien que son avantage coût repose largement sur le fait que les clients acceptent le concept « *do-it-yourself* », Ikea propose des services que les concurrents n'offrent pas, tels que des garderies d'enfants et des heures d'ouverture étendues. Ces services correspondent bien au profil et aux besoins des clients cibles, jeunes, à revenu moyen, ayant des enfants (et pas de *nanny*) et qui travaillent, ce qui ne leur permet pas de magasiner aux heures habituelles.

Source : Adapté de Porter, 1996, p. 65.

2 LA NOTION DE « RIVALITÉ ÉLARGIE »

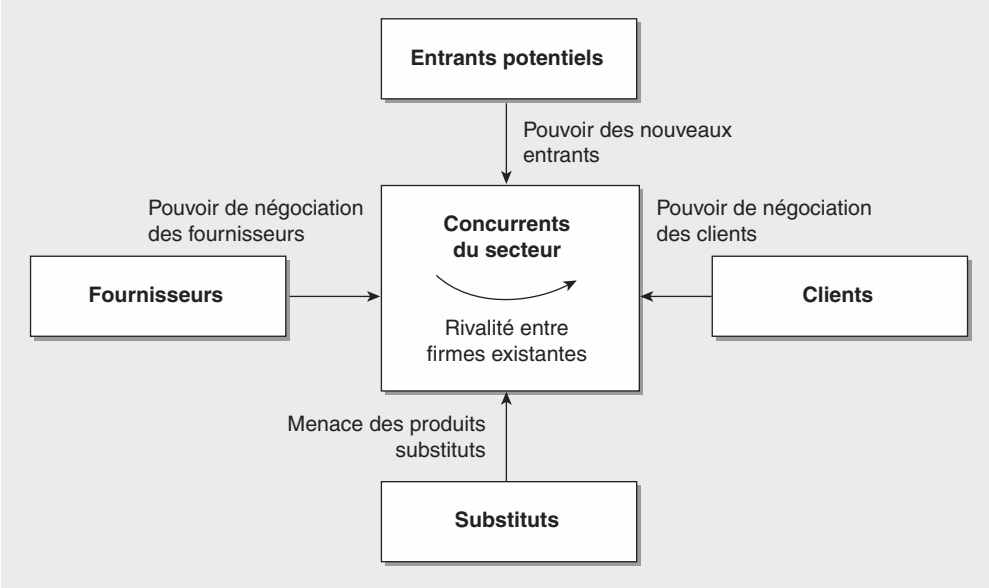
La notion de rivalité élargie, due à Porter (1982), s'appuie sur l'idée que la capacité d'une entreprise à exploiter un avantage concurrentiel dans son marché de référence dépend, non seulement de la concurrence directe qu'elle y rencontre, mais également du rôle exercé par des forces rivales telles que les entrants potentiels, les produits de substitution, les clients et les fournisseurs. Les deux premières forces constituent une menace directe, les deux autres, une menace indirecte du fait de leur pouvoir de négociation. C'est le jeu combiné de ces cinq forces concurrentielles, décrit à la figure 8.3, qui détermine en dernier ressort le profit potentiel d'un produit-marché. Les forces dominantes qui vont modeler le climat concurrentiel diffèrent évidemment d'un marché à l'autre.

Cette analyse de Porter permet d'attirer l'attention de l'analyste, non seulement sur la concurrence directe dans le secteur et la concurrence générique provenant des substituts et des entrants potentiels, mais également sur des rivaux au sens plus larges que sont les fournisseurs et les clients. En outre, ce schéma ne devrait pas masquer l'existence d'autres rivaux sur les marchés, parfois plus discrets mais non moins puissants : les distributeurs, les influenceurs indirects et les pouvoirs publics :

- les distributeurs, par leur concentration, peuvent représenter un réel pouvoir de négociation, souvent bien plus important que celui des clients atomisés ;
- les influenceurs, prescripteurs et autres conseillers sont également des sources de tension compétitive sur les marchés. Ainsi l'avis du guide rouge de Michelin est d'une importance capitale dans le jeu compétitif entre les restaurations étoilées, tout comme celui des médecins dans le marché pharmaceutique ou celui des architectes dans la construction ;
- les pouvoirs publics, quant à eux, peuvent intervenir à presque tous les niveaux : comme fournisseurs (entreprises nationalisées), comme client (l'armée), comme concurrent direct (logements sociaux), comme prescripteur (législation) etc.

En s'appuyant sur l'analyse de Porter (1982), on examinera successivement le rôle des quatre forces concurrentielles externes. L'analyse de la lutte concurrentielle entre concurrents directs sera menée à la section 3 de ce chapitre.

www.frenchpdf.com



Source : Porter (1982).

Figure 8.3 – *Notion de rivalité élargie*

2.1 La menace des nouveaux entrants

Les concurrents potentiels susceptibles d'entrer dans un marché constituent une menace que l'entreprise doit circonscrire et contre laquelle elle doit se protéger, en créant des barrières à l'entrée. Les entrants potentiels peuvent être identifiés parmi les firmes extérieures au produit-marché qui pourraient facilement surmonter les obstacles à l'entrée :

– les firmes pour lesquelles une entrée constituerait une synergie manifeste ;
– les firmes pour lesquelles l'entrée est le prolongement logique de leur stratégie ;
– les clients ou les fournisseurs qui peuvent procéder à une intégration vers l'amont ou vers l'aval (Porter, 1982, p. 55).

L'importance de cette menace dépend de la hauteur des *barrières à l'entrée* et de la vigueur des réactions auxquelles l'entrant potentiel peut s'attendre. Les barrières à l'entrée peuvent être les suivantes :

– les *économies d'échelle* qui contraignent l'entrant à démarrer sur une vaste échelle, au risque d'être désavantagé au niveau des coûts ;
– des brevets protégeant les différences entre produits, comme on l'a vu dans le conflit qui a opposé Kodak et Polaroïd ;
– la différenciation du produit et la force du *capital de marque* qui entraînent une fidélité élevée de la part des acheteurs peu sensibles aux arguments d'un nouveau venu ;
– les *besoins en capitaux* qui peuvent être considérables, pour financer non seulement des installations de production, mais aussi des éléments tels que les stocks, le crédit à la clientèle, les dépenses de publicité ;

www.frenchpdf.com

– le *coût de transfert*, c'est-à-dire le coût du changement réel ou psychologique que l'acheteur doit supporter pour passer du produit du fournisseur établi au produit du nouvel entrant ;
– l'*accès aux circuits de distribution* : les distributeurs peuvent être réticents à référencer un produit supplémentaire ; parfois l'entrant est forcé de créer un nouveau circuit ;
– l'*effet d'expérience* et l'avantage coût détenu par le producteur établi qui peuvent être très importants, notamment dans les secteurs à forte intensité de main-d'œuvre.

Les anticipations de l'entrant potentiel à propos de la vigueur des réactions des concurrents établis et des représailles qu'ils peuvent organiser vont également influencer son degré de détermination. La force dissuasive de la riposte dépendra notamment des facteurs suivants :

– un passé et une réputation d'agressivité vis-à-vis des nouveaux entrants ;
– le degré d'engagement de la firme établie dans le produit-marché ;
– la disponibilité de ressources financières importantes et leur degré de liquidité ;
– une capacité de représailles sur le marché même du nouvel entrant.

C'est l'ensemble de ces conditions – l'existence de barrières défendables et la capacité de riposte – qui dissuaderont le concurrent potentiel d'entrer dans le marché.

2.2 La menace des produits de substitution

Les produits de substitution sont des produits qui remplissent une fonction semblable pour le même groupe de consommateurs, mais qui se basent sur une technologie différente. En se référant aux distinctions établies au chapitre 6, les produits de substitution entrent donc dans la définition d'un marché, puisque celui-ci regroupe *l'ensemble des technologies pour une fonction et un groupe de consommateurs*. Ces produits constituent une menace permanente dans la mesure où la substitution peut toujours se faire. Cette menace peut s'aggraver lorsque, sous l'impact d'un changement technologique par exemple, le rapport qualité/prix du produit de substitution se modifie par rapport à celui du produit-marché de référence.

> Par exemple, l'évolution à la baisse du prix des micro-ordinateurs a favorisé le développement de la communication électronique au détriment des équipements typographiques traditionnels. De nombreux travaux, autrefois confiés aux imprimeurs, sont aujourd'hui réalisés dans les entreprises et entrent dans le champ de la communication électronique.

En fait, le prix des produits de substitution impose un plafond au prix que les firmes du produit-marché peuvent pratiquer. Plus le produit de substitution constitue une alternative financièrement intéressante pour l'usager, plus le plafond auquel se heurtent ces firmes est résistant (Porter, 1982, p. 25).

> Ce phénomène est très visible sur le marché des produits énergétiques et a un grand impact sur le développement de nouvelles sources d'énergie. Le prix élevé du pétrole a facilité le développement du nucléaire ainsi que celui de l'énergie solaire.

Ce sont évidemment les produits de substitution présentant un rapport qualité/prix meilleur que celui du produit existant qui doivent faire l'objet d'une surveillance particulière. Encore faut-il, dans cette comparaison, être très attentif aux coûts de transferts (réels et psychologiques) qui peuvent être très élevés et annuler, pour l'acheteur, l'impact du différentiel de prix.

L'identification des produits de substitution n'est pas toujours évidente. L'objectif est de rechercher systématiquement les produits qui répondent au même besoin générique ou remplissent la même fonction. Cette recherche peut parfois conduire à des industries très éloignées de l'industrie de départ.

www.frenchpdf.com

Se contenter d'observer les usages pratiqués dans le groupe des gros utilisateurs du produit est insuffisant parce que l'observation risque de venir trop tard. Il faut donc une *veille technologique*, de manière à permettre l'adoption d'un comportement proactif et non seulement réactif.

2.3 Le pouvoir de négociation des clients

Les clients détiennent un pouvoir de négociation vis-à-vis de leurs fournisseurs. Ils peuvent influencer la rentabilité potentielle d'une activité en contraignant l'entreprise à consentir des baisses de prix, en exigeant des services plus étendus, des conditions de paiement plus favorables ou encore en dressant les concurrents les uns contre les autres. L'importance de ce pouvoir de négociation dépend d'un certain nombre de conditions (Porter, 1982, pp. 27-28) :

- le groupe de clients est concentré ou achète des quantités importantes par rapport au chiffre d'affaires du vendeur ; c'est le cas de la grande distribution et, en France, des méga-centrales d'achat ;
- les produits achetés par le client représentent une part très importante de son propre coût, ce qui le conduira à négocier durement ;
- les produits achetés sont peu différenciés et les clients sont sûrs de pouvoir trouver d'autres fournisseurs ;
- les coûts de transfert, c'est-à-dire le coût de changement de fournisseurs, sont faibles pour le client ;
- les clients représentent une réelle menace d'intégration vers l'amont et sont donc des entrants potentiels dangereux ;
- les clients disposent d'une information complète sur la demande, les prix réels du marché et même sur les coûts du fournisseur.

Ces conditions valent pour les biens de consommation comme pour les biens industriels ; elles valent également pour les détaillants vis-à-vis des grossistes, et pour les grossistes vis-à-vis des fabricants. Une situation de ce type, où le pouvoir de négociation des clients est très élevé, s'observe en Belgique et en France dans le secteur de l'alimentation, dans lequel la grande distribution, très concentrée, est à même de dicter ses conditions aux fabricants.

Les considérations précédentes mettent en évidence le fait que le choix des clients auxquels on va vendre est une décision d'importance stratégique. Une firme peut améliorer sa position concurrentielle par une *politique de sélection de sa clientèle* dont l'objectif est d'avoir une bonne répartition équilibrée du chiffre d'affaires et d'éviter ainsi toute forme de dépendance vis-à-vis du groupe des clients.

2.4 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

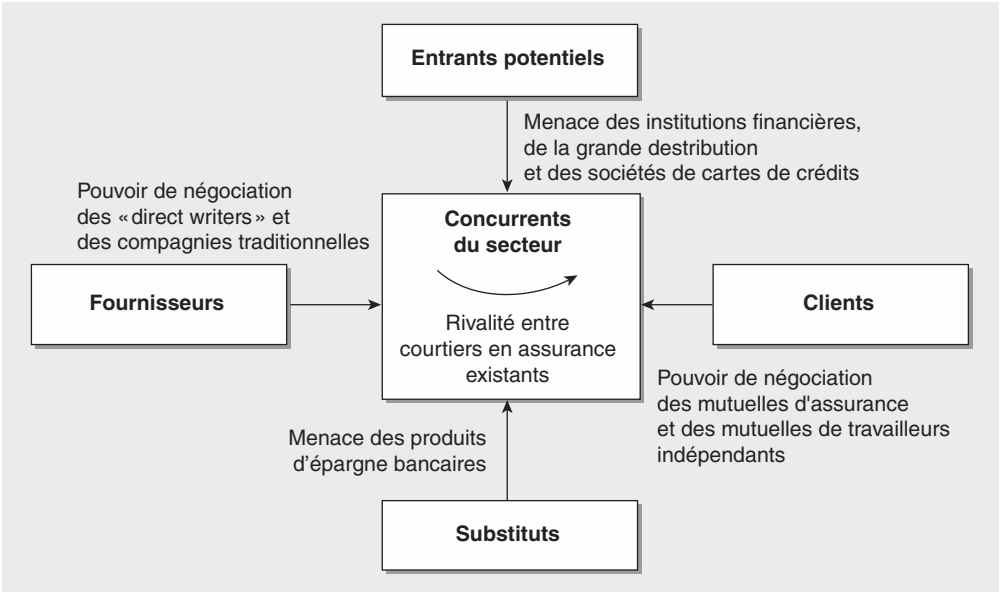
Le pouvoir des fournisseurs vis-à-vis des clients leur donne la possibilité d'augmenter le prix de leurs livraisons, de réduire la qualité des produits ou de limiter les quantités vendues à un client particulier. Des fournisseurs puissants peuvent ainsi menacer la rentabilité d'une activité si les clients sont incapables de répercuter sur leurs propres prix les hausses de coûts imposées.

www.frenchpdf.com

Les conditions qui assurent un pouvoir de négociation élevé à un fournisseur sont symétriques à celles qui prévalent dans le pouvoir des clients (Porter, 1982, pp. 30-31).

– le groupe de fournisseurs est plus concentré que le groupe de clients auquel il vend ;
– le fournisseur n'est pas menacé par des produits susceptibles de se substituer aux produits qu'il fournit ;
– l'entreprise n'est pas un client important pour le fournisseur ;
– le produit est un moyen de production important pour le client ;
– le groupe de fournisseurs a différencié ses produits ou a créé des coûts de transfert, qui rendent le client captif ;
– le groupe de fournisseurs constitue une réelle menace d'intégration vers l'aval.

Il est à noter que la main-d'œuvre utilisée dans l'entreprise fait partie des fournisseurs. À ce titre, et selon son degré d'organisation ou de syndicalisation, la main-d'œuvre détient un pouvoir de négociation non négligeable, qui peut également peser sur la rentabilité potentielle d'une activité.



Source : MDA Consulting group, Bruxelles.

Figure 8.4 – *Un exemple d'analyse concurrentielle : le marché du courtage assurances particuliers*

Ces quatre forces concurrentielles externes, auxquelles il faut ajouter la rivalité directe entre firmes au sein même du produit-marché, déterminent donc la rentabilité et le pouvoir de marché potentiels de l'entreprise. À titre d'illustration, la figure 8.4 présente les résultats d'une analyse de la structure concurrentielle du secteur du courtage en assurances destinées aux particuliers.

La difficulté est principalement de repérer les sources de rivalité potentielle, problème soulevé dans l'encadré 8.4.

www.frenchpdf.com

ENCADRÉ 8.4 : Comment repérer les rivaux potentiels ?

– Surveillez activement les activités de marché connues chez vos concurrents directs.

– Notez les fusions, acquisitions, alliances qui pourraient représenter une menace ou les opportunités de croissance pour votre entreprise.

– Identifiez et suivez les alliances et collaborations qui offrent de nouveaux produits (biens et services) qui changent ou bouleversent l'industrie.

– Méditez sur les alliances et les fusions inattendues, surprenantes ou combinant des firmes de secteurs différents.

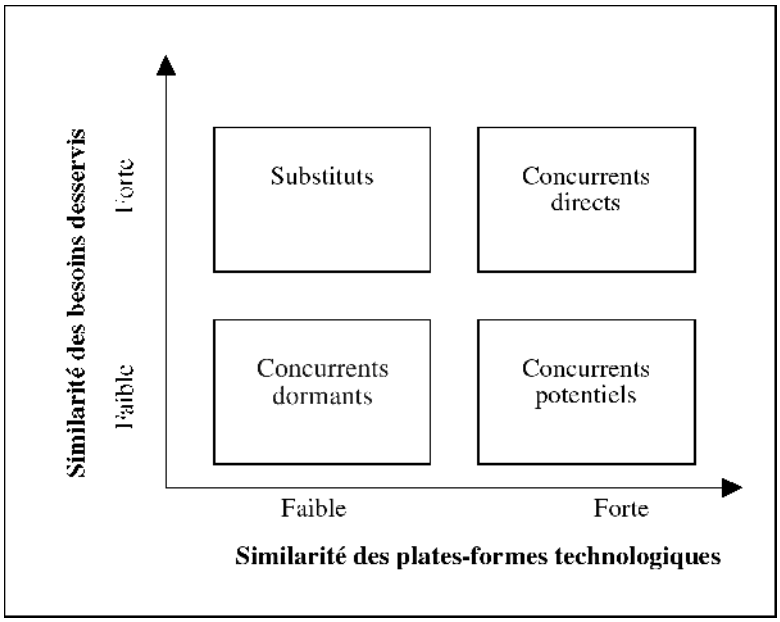
– Observez les modèles d'alliances, de fusions ou d'acquisition qui combinent des produits apparemment divers pour créer une offre à valeur ajoutée.

– Surveillez les entreprises nouvellement arrivées avec des technologies protégées, dont les produits peuvent avoir de larges applications.

– Créez une équipe de surveillance multi-fonctionnelle pour détecter et évaluer les alliances, fusions et acquisitions.

Source : Fox, 2001.

Le modèle des cinq forces de Porter aide à parcourir le paysage compétitif global mais ne permet pas d'identifier les concurrents les plus dangereux. Et la tentation peut être grande de ne se focaliser que sur les rivaux proches. Le graphique présenté à la figure 8.5 peut aider les managers à maximiser leur prise de conscience des menaces.



Source : Adapté de Bergen et Peteraf, 2002.

Figure 8.5 – *La matrice d'identification des concurrents*

www.frenchpdf.com

Quatre types de concurrents y sont identifiés :

1. Les concurrents directs : les firmes qui répondent aux mêmes besoins avec la même plate-forme technologique.
2. Les concurrents potentiels : celles qui ne desservent pas actuellement le même besoin mais maîtrise la même technologie.
3. Les substituts : celles qui desservent les mêmes besoins avec une autre technologie.
4. Les concurrents dormants : ceux qui ne représentent actuellement pas une menace.

Ce cadre est utile non seulement à accroître la prise de conscience des différentes dimensions du paysage compétitif, mais permet également de suivre les mouvements des concurrents potentiels dans le temps.

3 LES SITUATIONS CONCURRENTIELLES

L'intensité et les formes de la lutte concurrentielle entre rivaux directs dans un produit-marché varient selon la nature de la situation concurrentielle observée. La situation concurrentielle est révélatrice du *degré d'interdépendance entre concurrents*, ce qui suscite des comportements concurrentiels caractéristiques. Dans l'analyse d'une situation de marché particulière, il est commode de se référer aux diverses structures concurrentielles proposées par les économistes et analysées dans de nombreux travaux théoriques et empiriques. On distingue habituellement quatre situations concurrentielles : la concurrence pure ou parfaite, l'oligopole, la concurrence monopolistique (ou imparfaite) et le monopole (voir tableau 8.1). On examinera successivement ces situations types, en mettant en évidence leurs implications sur les comportements concurrentiels.

Tableau 8.1 – *Les situations concurrentielles*

Différenciation	**Intensité de la concurrence**	
	Faible	**Élevée**
Élevée	Monopole ou oligopole différencié	Concurrence monopolistique
Faible	Oligopole Indifférencié	Concurrence pure ou parfaite

3.1 La concurrence pure ou parfaite

Le modèle de la concurrence pure se caractérise par la présence sur le marché d'un grand nombre de vendeurs et d'un grand nombre d'acheteurs, aucun n'étant assez puissant pour influencer le niveau des prix. Les produits, dont les caractéristiques techniques sont très précisément définies, sont parfaitement substituables entre eux et se vendent au prix du marché, lequel s'établit strictement par le *jeu de l'offre et de la demande*. Dans cette situation, les vendeurs ne détiennent aucun pouvoir de marché et leurs comportements ne sont pas affectés par leurs actions respectives. Les caractéristiques clés sont donc les suivantes :

– nombre élevé de vendeurs et d'acheteurs ;

www.frenchpdf.com

– produits indifférenciés parfaitement substituables ;
– absence complète de pouvoir de marché.

Il est toutefois possible de sortir de l'anonymat de la concurrence par les prix, comme montré à l'encadré 8.5.

ENCADRÉ 8.5 : Comment échapper à l'anonymat de la concurrence par les prix ?

Une commodité est un produit recherché par les consommateurs pour sa seule fonctionnalité de base, au prix plancher, comme l'essence, et parfois même le lait. Pour échapper à cette concurrence violente, il faut considérer les points de vue suivants :

– Même une commodité est un panier de caractéristiques techniques, ou d'attributs, ou de valeurs.
– Des opportunités de différenciation existent toujours.
– Un marché de commodités n'est jamais complètement homogène.
– Trois types de segments existent toujours : les clients sensibles au prix, aux services et à l'engagement.

3.2 L'oligopole

L'oligopole est une situation où la dépendance entre firmes rivales est très forte, en raison du nombre réduit de concurrents ou du fait de la présence de quelques entreprises dominantes. Dans des marchés concentrés de ce type, les forces en présence sont bien connues de chacun et les actions entreprises par un concurrent sont vivement ressenties par les autres qui ont dès lors tendance à réagir. Le résultat d'une manœuvre stratégique dépend donc largement de l'attitude réactive ou non des autres firmes concurrentes.

La dépendance entre concurrents est d'autant plus forte que les produits des firmes en présence sont indifférenciés ; on parle alors d'*oligopole indifférencié* par opposition à l'*oligopole différencié*, où les biens ont des qualités distinctives importantes pour l'acheteur. Les situations d'oligopole se rencontrent le plus souvent dans les produits-marchés situés en phase de maturité de leur cycle de vie, c'est-à-dire lorsque la demande primaire est stagnante et non expansible.

3.3 La concurrence monopolistique ou imparfaite

La situation de concurrence monopolistique se situe entre la concurrence pure et le monopole (Chamberlin, 1950). Les concurrents sont nombreux et de force équilibrée, mais les produits sont différenciés, c'est-à-dire qu'ils présentent des caractéristiques distinctives importantes pour l'acheteur et ressenties comme telles par l'ensemble du produit-marché. La différenciation peut prendre différentes formes : un goût pour une boisson, une caractéristique technique particulière, une combinaison originale de caractéristiques qui favorise une variété d'utilisations différentes, la qualité et l'étendue des services rendus à la clientèle, le réseau de distribution, la force d'une image de marque, etc. À la base d'une situation de concurrence monopolistique, on trouve donc une *stratégie de différenciation* basée sur un avantage concurrentiel externe.

www.frenchpdf.com

3.4 Le monopole

Le monopole, comme situation concurrentielle, est un cas limite, comme celle de la concurrence pure. Le marché est dominé par un seul producteur face à un grand nombre d'acheteurs et le produit est donc sans concurrent direct dans sa catégorie pour une période de temps limitée. C'est le *monopole de l'innovateur.* Cette situation s'observe en phase d'introduction du cycle de vie d'un produit, dans les secteurs naissants, caractérisés par des innovations technologiques.

Si monopole il y a, l'entreprise détient un pouvoir de marché en principe élevé, mais en réalité très rapidement menacé par les nouveaux entrants attirés par le potentiel de croissance et de profit. La *durée prévisible du monopole* est alors une donnée essentielle, qui dépendra de la force de l'innovation et de l'existence de barrières défendables à l'entrée pour les concurrents nouveaux. Les situations de monopole sont en réalité éphémères, notamment en raison de la diffusion de plus en plus rapide des innovations technologiques. On a examiné au chapitre précédent les options stratégiques et les risques qui caractérisent la situation du monopole d'innovation. Il importe également de prendre conscience qu'un monopole est rarement absolu, étant donné que la concurrence des produits substituts reste souvent présente.

Plus fréquents, en revanche, sont les *monopoles d'État* qui suivent une logique différente de celle de l'entreprise privée : non plus la logique du profit mais celle de l'intérêt général et du service public. La difficulté à respecter ces objectifs dans les services publics tient à l'absence de verdict du marché, absence qui favorise le développement d'une gestion davantage centrée sur les préoccupations internes de fonctionnement que sur la rencontre des besoins des usagers. Ceci est la raison principale qui explique les stratégies de privatisations et de déréglementation adoptées dans la plupart des pays au cours de la dernière décennie et qui posent le problème des relations entre le secteur privé et le secteur public.

Cette problématique entre dans le domaine du marketing social ou du marketing des organisations à but non lucratif qui connaît des développements importants depuis quelques années. Voir à ce sujet Bon et Louppe (1980), Kotler et Andreasen (2007) et di Sciullo (1993).

3.5 La dynamique concurrentielle

En conclusion de cette analyse des situations concurrentielles, on constate que le pouvoir de marché et le potentiel de profit peuvent varier largement d'une situation de marché à l'autre. On peut ainsi brosser le tableau de deux cas limites : l'un où le potentiel de profit est quasi nul, l'autre où il est au contraire très élevé. Dans le premier cas, on observera la situation suivante :

- l'entrée dans le produit-marché est libre ;
- l'information sur l'existence et les caractéristiques de produits concurrents est parfaite ;
- les firmes existantes n'ont aucun pouvoir de négociation face à leurs clients et fournisseurs ;
- la concurrence est effrénée en raison du grand nombre de firmes rivales ;
- les produits sont tous semblables et les substituts sont nombreux.

C'est le modèle idéal de la *concurrence parfaite* cher aux économistes. L'autre cas limite est celui où le potentiel de profit est extrêmement élevé :

- de puissantes barrières bloquent l'entrée de nouveaux concurrents ;
- l'entreprise n'a pas de concurrents ou des concurrents faibles et peu nombreux ;
- les acheteurs ne peuvent recourir à des produits de substitution ;
- les clients n'ont pas de pouvoir de négociation suffisant pour faire baisser les prix ;
- les fournisseurs n'ont pas de pouvoir de négociation suffisant pour faire accepter des hausses de coûts.

www.frenchpdf.com

C'est la situation idéale du point de vue de l'entreprise, dont le *pouvoir de marché* serait alors très élevé. La réalité des marchés se trouve évidemment entre ces deux cas limites, le jeu des forces concurrentielles favorisant tantôt une situation, tantôt l'autre.

Le travail du marketing sera de faire pencher la balance des forces en faveur d'un pouvoir de marché pour l'entreprise afin de lui éviter de subir de plein fouet la violence des lois de la concurrence pure grâce à un avantage concurrentiel externe. Ce pouvoir de marché la met dans une situation protégée et lui permet de réaliser des profits supérieurs à la moyenne du marché. Son objectif stratégique est donc d'exploiter cette demande préférentielle, tout en surveillant la valeur et la durée de l'élément de différenciation.

4 L'AVANTAGE CONCURRENTIEL EXTERNE PAR LA DIFFÉRENCIATION

C'est la différenciation qui permettra aux produits d'échapper à la concurrence parfaite et de détenir un pouvoir de marché. Pour trouver des éléments de différenciation, deux conceptions sont porteuses d'idées créatrices : *(1)* le produit offert est toujours un panier d'attributs que l'on peut moduler et (2) aucun marché n'est tout à fait homogène en termes de besoins et d'attentes des acheteurs.

4.1 Le produit offert est toujours un panier d'attributs

Dans l'approche du client, il est important de garder une vue d'ensemble de son problème et d'analyser ses besoins en termes de *solution à rechercher* et non pas seulement en termes de quantité de produits à vendre. Comme nous l'avons déjà vu précédemment, pour l'acheteur, un produit est un panier d'attributs qui offre, certes la fonctionnalité de base, mais également les fonctionnalités périphériques, nécessaires ou ajoutées, qui accompagnent le service de base apporté par le produit. Dans un marché de concurrence pure, le produit basique est identique chez tous les concurrents et ne peut dès lors justifier un différentiel de prix. Par contre, le vendeur peut se différencier de ses concurrents en s'appuyant sur les autres composantes du panier d'attributs, tels que les services, la garantie, l'aide à la mise en œuvre, l'assistance technique, etc., et cela non seulement au stade de l'acquisition du produit, mais également aux différentes étapes du cycle *utilisation-entretien-destruction-recyclage* du produit. Encore faut-il que le client soit sensible à ces services périphériques, d'où l'importance d'une segmentation fine du marché. Comme montré au tableau 8.2, des opportunités de différenciation existent toujours, que ce soit au niveau du produit lui-même ou au niveau des services qui l'accompagnent.

Tableau 8.2 – *La recherche d'opportunités de différenciation*

Création de valeur	**Mode de livraison de la valeur**	
	Par le produit	**Par les services**
Cohérence	Contrôle de qualité	Fiabilité
Adaptation	Sur-mesure	Assistance
Convenance	Conditionnement	Flux tendus

www.frenchpdf.com

Il n'y a plus de produit dit de « commodité » lorsqu'il s'agit de livrer au client le produit voulu, en l'état voulu, dans la quantité et qualité voulues et au lieu et au moment voulus.

4.2 Aucun marché n'est tout à fait homogène en termes de besoins et d'attentes des acheteurs

L'objectif de la segmentation est donc de découvrir le (ou les) groupe(s) d'acheteurs qui ont des critères d'achat plus précis, plus exigeants et qui seraient susceptibles de payer un prix supérieur au prix du marché pour obtenir exactement ce qu'ils recherchent. D'une manière générale, on peut identifier trois groupes d'acheteurs dans ce type de marché : les irréductibles, les occasionnels et les exigeants :

– les *irréductibles* sont des acheteurs qui sont exclusivement intéressés par un faible prix et qui achètent de manière routinière sans recourir à des critères précis parce que leurs besoins sont peu complexes ou que les spécifications techniques du produit acheté sont tout à fait standards. Ces acheteurs, même s'ils constituent souvent le groupe le plus important, sont peu attrayants pour l'entreprise, car peu rentables et toujours prêts à répondre au « mieux-disant » ;
– les *occasionnels* sont des acheteurs qui, comme les irréductibles, ont des besoins courants mais qui, dans certaines circonstances, peuvent être intéressés par une aide ou une assistance technique. Il s'agirait, par exemple, de la mise en œuvre d'un nouvel équipement ou d'une nouvelle application industrielle exigeant le respect de normes ou de standards spécifiques. Pour ce type de clients, l'entreprise apporte non seulement le produit, mais l'expertise et des services susceptibles de résoudre leurs problèmes ;
– les *exigeants* sont des acheteurs qui opèrent selon des règles et des normes nombreuses et précises. Le consultant Booz, Allen et Hamilton (Hill *et al*., 1998, p. 24) cite le cas d'un client japonais qui recourt à 20 critères d'achat différents pour des achats de blé alors que, dans ce type de marché, l'acheteur moyen en utilise tout au plus 3 ou 4. Le fournisseur ayant réussi à rencontrer cette demande très spécifique a pu obtenir un prix supérieur de 2 dollars par tonne, ce qui est beaucoup dans ce type de marché.

La segmentation fine permet donc de découvrir des opportunités qui donnent l'occasion au vendeur de se différencier de ses concurrents directs en proposant une offre (une solution) ayant une valeur supérieure aux yeux de l'acheteur.

Tableau 8.3 – *Comment les transformateurs d'acier choisissent leurs fournisseurs*

Critères d'achat utilisés par les acheteurs	Importance des critères de choix par segment		
	Prix (n = 113)	Service (n = 91)	Engagement (n = 96)
Prix le plus bas	3,4	2,3	2,5
Réaction d'urgence	3,4	3,7	3,2
Fiabilité de la livraison	3,6	3,8	3,2
Flexibilité dans la négociation	2,9	3,5	2,8
Bon service après-vente	2,3	2,3	2,3

☞

www.frenchpdf.com

Lead time court	3,1	3,3	2,5
Support technique	2,2	2,3	2,8
Degré de spécialisation	2,9	2,2	2,7
Investissement dans l'usine	2,0	1,8	2,4
Liaison EDI	1,4	1,4	1,9
Investissement en R & D	1,4	1,9	2,4

Critères évalués sur une échelle de 1 (pas important) à 4 (très important).

Source : Steel end-user survey, McKinsey analysis, 1999.

4.3 Les conditions de réussite d'une stratégie de différenciation

Il n'est pas suffisant d'avoir trouvé une idée de différenciation, encore faut-il qu'elle soit gagnante. Pour réussir une stratégie de différenciation, un certain nombre de conditions doivent être réunies.

1. La différenciation doit apporter un élément d'unicité, qui ne consiste pas seulement à offrir un prix plus bas. Quelle que soit la source de la différenciation, celle-ci doit représenter une valeur pour l'acheteur. Cette valeur peut représenter soit une augmentation de sa *performance* d'utilisation (une plus grande satisfaction), soit une diminution de son coût de consommation ou d'utilisation. Ainsi, le *iPod* a rapidement supplanté les lecteurs MP3 traditionnels grâce son esthétique et son ergonomie exceptionnelles. Par ailleurs, le liquide de vaisselle Dreft base toute sa communication sur le fait que, malgré qu'il soit plus cher au litre, il est moins coûteux à l'usage car il est plus concentré.

2. Cet élément d'unicité doit être *important* aux yeux du segment d'acheteurs visé, ou du moins être déterminant dans son choix. Ainsi, les chaussures « Geox » qui laissent passer la transpiration, connaissent un grand succès, du moins chez les personnes souffrant de ce désagrément.

3. La valeur pour l'acheteur doit être suffisamment importante pour que ce dernier accepte de payer un *supplément de prix* pour en bénéficier. Les automobilistes sensibles au design seront prêts à payer plus cher pour une Audi que pour une VW.

4. Le supplément de prix payé par l'acheteur doit être *supérieur au supplément de coût* supporté par l'entreprise pour produire et maintenir l'élément de différenciation. Par exemple, les dormeurs allergiques sont prêts à payer un supplément de prix important pour un matelas traité « anti-acariens » alors que ce traitement ne coûte que quelques Euros. Le différentiel entre le supplément de coût et le supplément de prix acceptable est donc satisfaisant, du moins sur un segment d'acheteurs allergiques.

5. L'élément de différenciation doit être *défendable* par l'entreprise, c'est-à-dire être à l'abri d'une imitation immédiate par les concurrents. Pour cela, les innovations doivent être brevetées, cachées par un secret ou protégées par un savoir-faire unique. Les marques doivent être déposées. Les dessins et modèles doivent être protégés (barrières à l'entrée).

6. Enfin, dans la mesure où l'élément de différenciation est difficilement observable ou méconnu par le marché, l'entreprise doit créer des *signaux* pour le faire connaître. Les matières, les composants source de différenciation doivent clairement s'annoncer : « Pure New Wool », « Gore-Tex » « Intel

www.frenchpdf.com

Inside ». Sans un logo ou une étiquette explicite, les acheteurs ne pourraient pas savoir que le produit offre un avantage caché.

Les différents exemples cités ci-dessus laissent entrevoir que, dans de nombreux cas, une stratégie de différenciation n'est efficace que sur un segment de marché, en non la totalité des acheteurs. Ainsi différenciation et segmentation vont fréquemment de pair.

La différenciation a pour effet de donner à l'entreprise un certain *pouvoir de marché*, en raison des préférences et de la fidélité des clients ainsi que de la plus faible sensibilité au prix qui en résulte. Le pouvoir de négociation du client est donc partiellement neutralisé. La différenciation protège également l'entreprise des attaques de la concurrence puisque la substitution entre produits est réduite du fait de la présence de l'élément de différenciation. La firme monopolistique gagne donc une relative indépendance d'action vis-à-vis de ses rivales. Enfin, la différenciation permet également à l'entreprise de mieux se défendre vis-à-vis des fournisseurs et des produits de substitution. *C'est typiquement la situation concurrentielle que le marketing stratégique cherche à créer.*

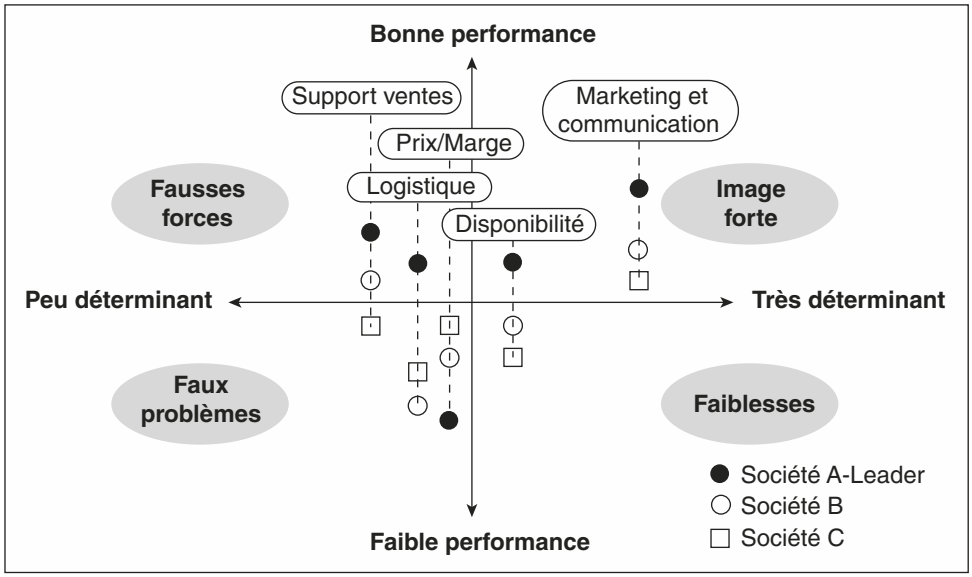


Figure 8.6 – *Exemple de réussite d'une stratégie de différenciation*

Un exemple de stratégie de différenciation réussie est présenté à la figure 8.6 où l'on compare dans une matrice déterminance/performance les positionnements de trois fournisseurs perçus par leurs clients-distributeurs. Le fournisseur A, leader du marché, est également perçu par ses clients comme étant le plus performant, et cela, sur tous les attributs, à l'exception de l'attribut prix-marge. En d'autres termes, la société A est leader car elle est la plus performante sur les attributs déterminants, ce qui lui permet de pratiquer des prix supérieurs et une marge de distribution inférieure.

4.4 La mesure du pouvoir de marché

L'importance du *pouvoir de marché* détenu se mesure par la capacité de l'entreprise à faire accepter par le marché un prix supérieur à celui pratiqué par ses concurrents directs. Une mesure de cette sensibilité est donnée par l'élasticité prix de la demande à l'entreprise pour le produit différencié. Plus

www.frenchpdf.com

faible est l'élasticité de la demande, plus faible sera la volatilité ou la sensibilité de la part de marché à une augmentation de prix du produit.

> La marque A a une élasticité prix de – 1,5 et la marque B une élasticité de – 3 ; une même augmentation du prix de 5 % suscitera une baisse des quantités demandées de A de 7,5 % et une baisse des quantités de B de 15 %.

L'entreprise ou la marque qui détient un pouvoir de marché a donc une demande moins élastique que celle détenue par un produit faiblement différencié. Elle est donc en mesure de faire accepter un prix supérieur par le groupe de clients ou de consommateurs sensibles à l'élément de différenciation. La force d'une marque renvoie au degré d'attachement ou de fidélité des consommateurs à celle-ci. Le meilleur test de fidélité à une marque est probablement de savoir ce qu'un consommateur fera s'il ne trouve pas sa marque en magasin : changera-t-il de marque ou bien ira-t-il dans un autre point de vente ?

ENCADRÉ 8.6 : La recherche d'idée pour une stratégie de différenciation

Une stratégie de différenciation permet d'affirmer sa différence par rapport à son ou ses concurrents les plus dangereux. Cette stratégie permet à prix égal, et même à un prix supérieur, de ne pas perdre de parts de marché voire d'en gagner. Cette stratégie ne peut se jouer que s'il existe une certaine distance par rapport aux concurrents sur un ou plusieurs attributs importants du concept de produit proposé. Chetochine (1997, p. 141) suggère quatre axes de différenciation susceptibles de créer cette distance par rapport au concurrent.

Un produit ou un service peut être différent parce qu'il a la propriété d'être novateur, simplificateur, accélérateur ou améliorateur.

– Novateur : un produit qui s'inspire d'une autre technologie, d'une autre manière de faire, d'une autre énergie (la bombe anti-crevaison).

– Accélérateur : un produit qui permet de gagner du temps par rapport aux méthodes traditionnelles s'il donne des résultats équivalents au même prix (la banque par téléphone).

– Simplificateur : un produit qui offre la possibilité d'éviter des efforts, des étapes ou des dépenses d'énergie (le processeur Pentium).

– Améliorateur : le produit donne à l'utilisateur un meilleur service, une meilleure performance.

Un produit peut être distant de ses concurrents sur plusieurs axes ; par exemple, la banque par téléphone est à la fois un service novateur, simplificateur et accélérateur mais pas nécessairement améliorateur de la qualité du service.

Source : Adapté de Chetochine, 1997.

On peut identifier cinq types d'indicateurs de la *force d'une marque*.

1. *Une plus faible sensibilité au prix.* Comme montré plus haut, une marque forte résiste mieux à une hausse de prix que les marques concurrentes. En Belgique, par exemple, on a observé que la part de marché des voitures japonaises était plus affectée par une hausse de prix que celle des voitures européennes.
2. *Un différentiel de prix acceptable*. Comme l'indique l'encadré 8.7, une marque forte est capable de faire accepter par le marché un prix de vente supérieur à celui de concurrents directs. Inversement, une marque faible doit proposer un prix de vente plus bas. C'est typiquement le cas des marques de distributeurs par rapport aux marques de fabricants.

www.frenchpdf.com

3. *Le taux d'exclusivité de la marque*. La part des achats dans la catégorie de produit que les acheteurs réservent à la marque, par opposition au panachage qui consiste à acheter plusieurs marques différentes dans la même catégorie.
4. *Le taux de fidélité dans le temps.* La probabilité de racheter la même marque à la prochaine occasion d'achat, lorsqu'il s'agit de produits à achats répétés.
5. *Les mesures d'attitude positive.* Des indicateurs d'attitude tels que le degré de familiarité avec la marque, le degré d'estime, le taux de préférence (la part du cœur), le taux d'intention d'achat, etc., sont également de bons indicateurs de la force d'une marque.

ENCADRÉ 8.7 : Le pouvoir de marché des marques fortes

Selon une étude de McKinsey (1996) basée sur 27 études de cas et 5 000 interviews aux États-Unis, en Europe et en Asie, les prix moyens des marques les plus fortes étaient 5 % plus élevées que les marques de seconde position et 19 % plus élevés que ceux des marques les plus faibles.

La notion de force de la marque mesurée par le différentiel de prix acceptable par le marché sera analysée de manière plus approfondie dans le chapitre 14, dans la section consacrée à la mesure du prix comme valeur perçue.

4.5 La chaîne de valeur comme source d'avantage concurrentiel

Dans la recherche d'un élément d'unicité sur lequel baser une stratégie de différenciation, deux écueils doivent être évités : *(a)* identifier un élément d'unicité apprécié par les acheteurs mais que l'entreprise est incapable d'offrir ; *(b)* identifier un élément d'unicité que l'entreprise peut offrir mais qui n'est pas apprécié par les acheteurs. Dans cette perspective, le modèle de la chaîne de valeurs développé par Porter (1982) est particulièrement utile.

Toute entreprise peut être décrite comme un ensemble d'activités qui sont exercées pour concevoir, produire, commercialiser, distribuer et soutenir ses produits. Comme le montre la figure 8.7, ces activités peuvent être regroupées en deux grandes catégories : les *activités primaires* et les *activités de soutien*. Une chaîne de valeurs est construite pour une entreprise particulière en tenant compte de l'importance et de la séparabilité de chaque activité mais aussi de la capacité de chaque activité à être une source de différenciation pour l'entreprise.

À titre d'illustration, des sources potentielles de différenciation pour les *activités de base* pourraient être :

- *approvisionnements :* la qualité et fiabilité des composants et matières premières ;
- *opérations :* bref temps de fabrication, faible taux de rebut, conformité aux spécifications, capacité de produire selon les spécifications des clients, etc. ;
- *entreposage et distribution :* livraison rapide et en temps voulu, système de prise de commandes efficace, stocks suffisants pour rencontrer une commande exceptionnelle, etc. ;
- *ventes et marketing :* forte intensité et créativité publicitaire, qualité et intensité de la force de vente, durée du crédit accordé aux acheteurs, etc. ;
- *service clients* : assistance à la mise en œuvre, formation étendue des clients, réparations rapides et fiables, etc.

www.frenchpdf.com

De même, pour les *activités de soutien*, les sources potentielles de différenciation seraient les suivantes :

– *ressources humaines :* formation poussée du personnel, engagement et disponibilité vis-à-vis des clients, stabilité de la main-d'œuvre, etc. ;
– *recherche et développement :* caractéristiques uniques du produit, rapidité de développement de nouveaux produits, fiabilité de la conception de produits, etc. ;
– *infrastructure :* réputation de l'entreprise, sensibilité aux besoins des clients, etc.

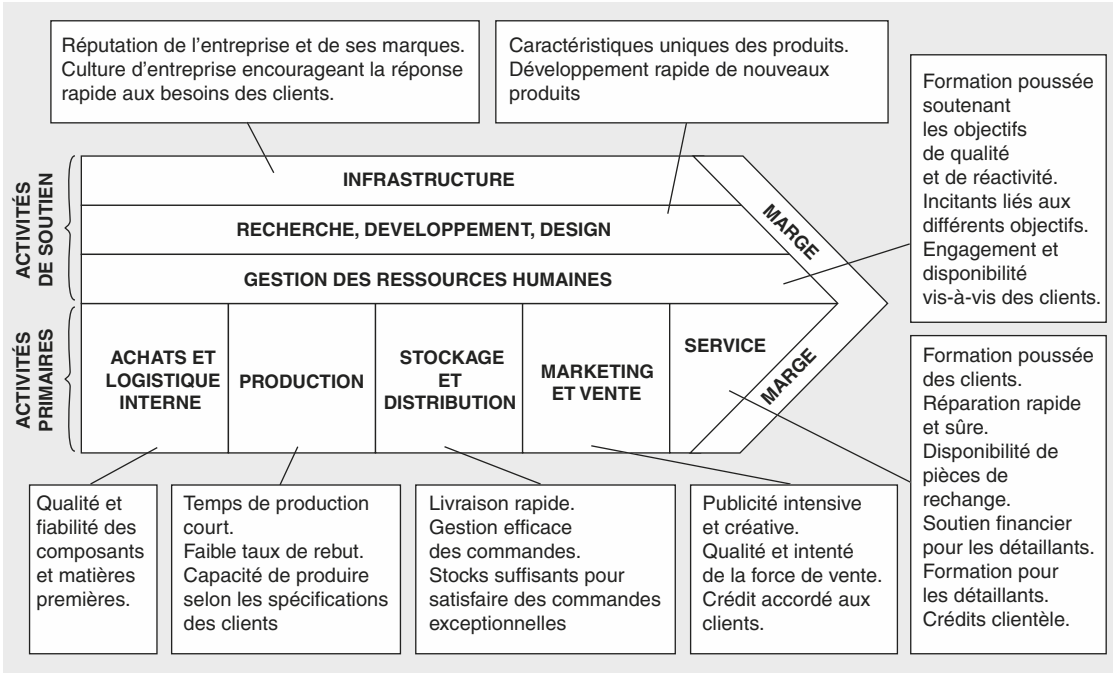
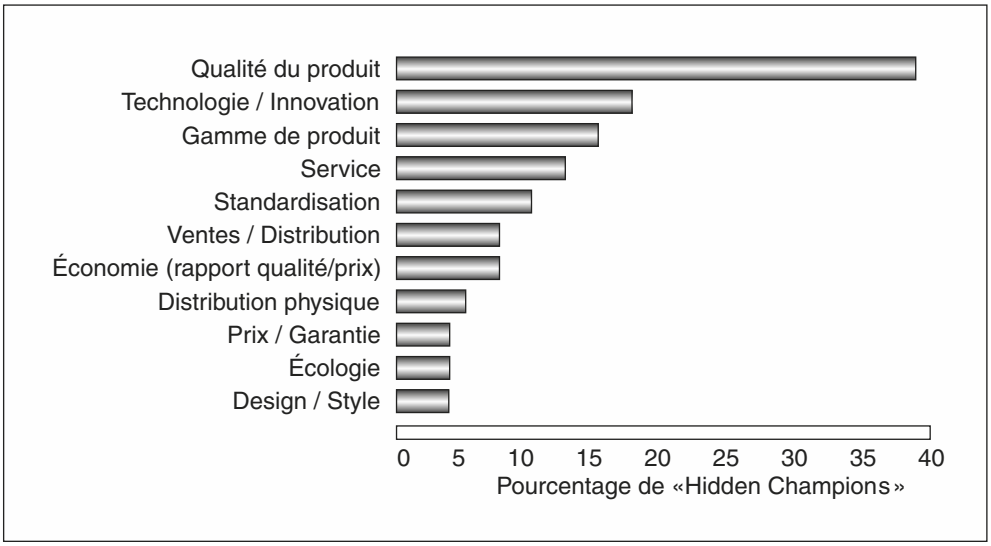


Figure 8.7 – *Recherche de sources de différenciation dans la chaîne de valeurs*

L'objectif est d'identifier les facteurs d'unicité dans chaque activité, c'est-à-dire les variables et/ou les actions que l'entreprise peut contrôler pour offrir quelque chose d'unique qui la différencie de ses concurrents et qui constitue une valeur pour l'acheteur. L'intérêt du modèle de la chaîne de valeurs est de mettre en évidence que presque *toutes les activités créatrices de valeurs sont une source potentielle de caractéristiques uniques et, donc, que la recherche d'un avantage concurrentiel incombe à chaque fonction dans l'organisation et non pas à la seule fonction marketing. D'où l'importance de l'orientation-marché comme philosophie de gestion.*

Il est intéressant à cet égard de se référer à Simon (1996), qui a analysé les stratégies de 122 entreprises (en majorité allemandes) qui sont *(a)* leaders dans leurs marchés de référence au niveau mondial ou européen, *(b)* de taille moyenne ou petite et *(c)* qui ne sont pas connues du grand public. On vérifie à l'examen de la figure 8.8 que le type d'avantage concurrentiel détenu par ces champions discrets (*hidden*) s'appuie très largement sur la qualité du produit.

www.frenchpdf.com



Source : Simon, 1996.

Figure 8.8 – *Types d'avantage concurrentiel détenu par les « champions discrets »*

5 L'AVANTAGE INTERNE ET L'EFFET D'EXPÉRIENCE

L'avantage concurrentiel que détient une entreprise tient non seulement à son pouvoir de marché issu de la présence d'un élément de différenciation, mais également à la présence éventuelle d'un écart de prix de revient par rapport à ses concurrents directs, dû à une meilleure productivité. Des réductions de coûts peuvent être réalisées de différentes manières :

- économies d'échelle ;
- effet d'expérience ;
- coût des inputs réduits ;
- meilleure utilisation de la capacité ;
- meilleure technique de production ;
- meilleure conception et de design du produit ;
- efficience organisationnelle.

Dans les secteurs à forte intensité de main-d'œuvre, c'est-à-dire là où *la valeur ajoutée* est élevée, on constate une tendance à la baisse des coûts de la valeur ajoutée, au fur et à mesure que l'entreprise accumule de l'expérience dans la fabrication du produit. L'observation de l'existence d'un *processus d'apprentissage* est due à Wright (1936) et à l'équipe du Boston Consulting Group (1968) qui a vérifié l'existence d'un effet d'apprentissage sur un très grand nombre de produits différents et en a dégagé

www.frenchpdf.com

une loi, connue sous le nom de *loi d'expérience*. Cette loi, qui a beaucoup influencé les stratégies adoptées par un certain nombre d'entreprises, traduit et formalise, au niveau de l'entreprise, ce que les économistes étudient au niveau global de l'économie : les gains de productivité. On présentera tout d'abord les éléments essentiels de la théorie de la loi d'expérience, pour en analyser ensuite les implications stratégiques.

5.1 L'énoncé de la loi d'expérience

L'importance stratégique de la loi d'expérience tient au fait qu'elle permet, non seulement de prévoir l'évolution du coût de ses propres produits, mais également ceux de ses concurrents immédiats. La loi d'expérience stipule que :

> le coût unitaire de la valeur ajoutée d'un produit homogène, mesuré en unités monétaires constantes, diminue avec l'augmentation de l'expérience, mesurée par la production cumulée. Cette diminution correspond à un taux fixe (et donc prévisible) chaque fois que la production cumulée double.

Cet effet ne se révèle que sous certaines conditions :

1. L'effet d'expérience est une loi *volontariste* : La loi d'expérience n'est pas une loi naturelle et n'a donc pas de caractère inéluctable ; c'est une observation, statistiquement vérifiée dans un certain nombre de situations, et pas dans toutes. Les coûts ne baissent que si on veut les faire baisser, par efficacité, spécialisation et productivité du travail humain, par amélioration des procédures, par amélioration du rendement de l'équipement, par perfectionnement des procédés, par meilleure conception du produit, par standardisation des produits…

2. L'effet d'expérience découle de la capacité *humaine* de s'améliorer. Il porte principalement sur les coûts de la valeur ajoutée, c'est-à-dire ceux sur lesquels l'entreprise exerce un contrôle, tels que les coûts de transformation, d'assemblage, de distribution et de service. Rappelons que la valeur ajoutée est égale au prix de vente moins le coût des entrants : le coût de la valeur ajoutée est donné par le prix de revient moins le coût des entrants. En pratique, il est courant d'utiliser la notion de coût unitaire total comme base de coût, notamment parce qu'il est plus facilement accessible que le coût de la valeur ajoutée. L'erreur introduite n'est pas trop élevée lorsque la part de la valeur ajoutée est forte et lorsque les prix des matières premières tendent également à baisser avec l'expérience.

3. L'effet d'expérience porte sur une production *homogène*. S'il y a un changement radical de produit ou de technologie, l'effet est perdu.

Dans quelle mesure les effets d'expérience sont-ils différents des *effets d'échelle* ? Les deux effets sont différents, même si en pratique, il est difficile de les distinguer. Il existe deux différences importantes :

– les effets d'échelle résultent de la taille même d'une activité, alors que les effets d'expérience se manifestent avec le temps. La dimension temporelle les différencie. La confusion entre les deux effets tient au fait que la taille augmente au fur et à mesure de l'accumulation d'expérience ;
– il y a une autre différence importante. Les effets dus à la taille existent toujours : des coûts fixes divisés par un plus grand nombre d'unités conduisent nécessairement à un coût unitaire plus faible. Par contre, les avantages coûts dus à l'expérience ne se manifestent pas spontanément ; ils sont le résultat d'efforts concertés et organisés en vue de faire baisser les coûts.

www.frenchpdf.com

Enfin, l'effet d'expérience est toujours présent, quoique moins visible, lorsque :

1. La production n'en est plus à son début. En effet, son impact est plus grand dans la *phase de démarrage* et de croissance du cycle de développement d'un produit nouveau ; les améliorations ultérieures sont proportionnellement de moins en moins perceptibles.

2. L'inflation est importante.

3. La concurrence contourne cet effet par d'autres économies de coûts.

L'énoncé appelle un certain nombre de précisions.

– Le terme expérience prend ici une signification précise : il désigne le *volume cumulé de production*, et non pas le nombre d'années depuis lequel l'entreprise fabrique le produit.
– Il ne faut donc pas confondre croissance de la production par période et croissance de l'expérience. L'expérience croît même si la production stagne ou diminue.
– Les coûts doivent se mesurer en francs constants, c'est-à-dire hors de l'effet de l'*érosion monétaire*, l'inflation pouvant masquer l'effet d'expérience.
– L'effet d'expérience porte principalement sur les *coûts de la valeur ajoutée*.

5.2 Les causes de l'effet d'expérience

Plusieurs facteurs contribuent à la baisse des coûts le long de la courbe d'expérience (figure 8.9). Il s'agit essentiellement des améliorations apportées au processus de production grâce à l'apprentissage réalisé du fait de l'accumulation de la production. Abell et Hammond (1979, pp. 112-113) ont identifié six causes distinctes des effets d'expérience.

1. *Efficacité du travail manuel*. À force de répéter une même tâche, les travailleurs deviennent plus adroits, s'améliorent, découvrent des raccourcis ou des procédés qui contribuent à augmenter leur efficacité.

2. *Spécialisation du travail et des méthodes*. La spécialisation accroît l'efficacité des travailleurs dans l'exercice de leurs tâches.

3. *Nouveaux procédés de fabrication*. Les innovations de procédés peuvent être une source importante de réduction de coûts, comme par exemple la robotique ou les systèmes assistés par ordinateur.

4. *Meilleur équipement de production*. Les performances prévues pour un équipement donné peuvent être améliorées grâce à l'expérience accumulée.

5. *Modification des ressources utilisées*. Avec l'expérience, le fabricant peut souvent recourir à des ressources moins coûteuses. Par exemple, utiliser du personnel moins qualifié ou recourir à l'automation.

6. *Nouvelle conception du produit*. Une fois acquise une bonne connaissance des performances attendues, l'entreprise peut parfois redéfinir le produit de manière à utiliser moins de ressources.

www.frenchpdf.com

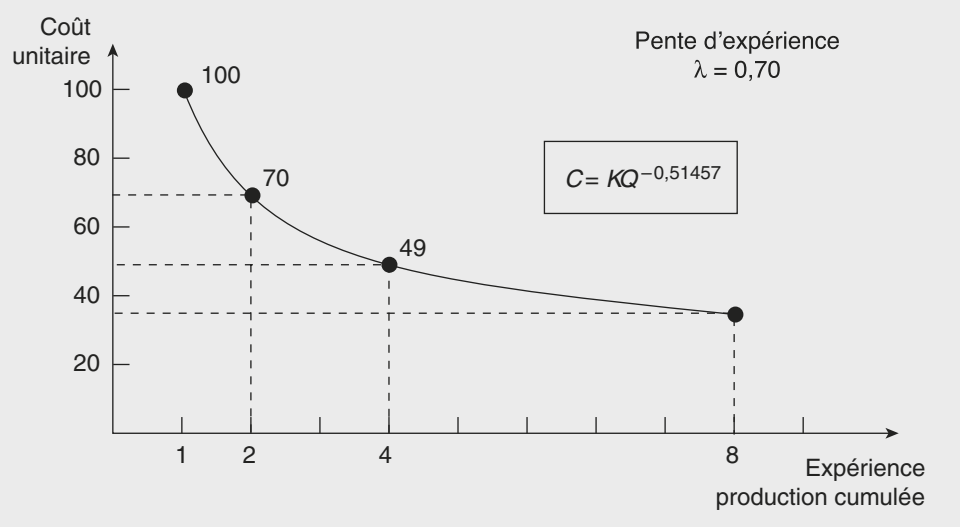


Figure 8.9 – *Exemple de courbe d'expérience*

Ces facteurs sont tous sous le contrôle direct de l'entreprise. Ils font partie de la politique générale d'amélioration de la productivité qui a pour objectif de fabriquer un même produit à un coût moindre ou de fabriquer un produit meilleur à un coût équivalent ou une combinaison des deux. L'expérience « en soi » ne produit donc pas une baisse des coûts, mais fournit tout au plus *des occasions de faire baisser les coûts*. C'est à la direction de l'entreprise qu'il revient de saisir ces opportunités.

ENCADRÉ 8.8 : Formulation mathématique de la courbe d'expérience

L'expression mathématique de la courbe d'expérience est la suivante,

$$C_p = C_b \cdot \left(\frac{Q_p}{Q_b}\right)^{-\varepsilon}$$

C_p = coût unitaire prévu (p)
C_b = coût unitaire de base (b)
Q_p = quantité cumulée prévue
Q_b = quantité cumulée de base
ε = constante : élasticité de coût

Autrement dit,

$$\text{Coût prévu} = \text{coût de base} \cdot \left(\frac{\text{quantité cumulée prévue}}{\text{quantité cumulée de base}}\right)^{-\varepsilon}$$

☞

www.frenchpdf.com

☞

L'élasticité de coût (ε) peut être estimée comme suit :

$$\frac{C_p}{C_b} = \left(\frac{Q_p}{Q_b}\right)^{-\varepsilon}$$

et, dès lors, l'élasticité est donnée par l'expression suivante :

$$\varepsilon = -\frac{\log C_p - \log C_b}{\log Q_p - \log Q_b}$$

Il est de pratique courante de se référer à un doublement de la quantité cumulée. Le rapport entre expérience attendue (Q_p) et expérience de référence (Q_b) est alors égal à 2 et l'on a,

$$\frac{C_p}{C_b} = 2^{-\varepsilon}$$

où $2^{-\varepsilon}$ est défini par la lettre grecque λ, appelée aussi la *pente d'expérience*.

Dans l'utilisation de cette formule il faut être attentif à deux détails. (1) Le « coût unitaire C » désigne celui de la dernière unité produite. Pour connaître le coût moyen d'un lot produit, il faudra intrapoler entre la première et la dernière unité. (2) Le « pourcentage fixe et prévisible » est facile à calculer à chaque doublement, mais la réduction est présente entre deux doublements. Elle est simplement plus difficile à calculer.

5.3 La formulation de la loi d'expérience

L'expression de la courbe d'expérience est la suivante :

$$\text{Coût prévu} = \text{coût de base} \cdot \left(\frac{\text{quantité cumulée prévue}}{\text{quantité cumulée de base}}\right)^{-\varepsilon}$$

Il est courant de se référer à un doublement de la quantité cumulée. Le rapport entre expérience attendue (Q_p) et expérience de référence (Q_b) est alors égal à 2 et l'on a,

$$\text{Coût prévu} = \text{coût de base} \cdot (2)^{-\varepsilon}$$

où $2^{-\varepsilon}$ est défini par la lettre grecque λ, et représente aussi la *pente d'expérience*.

Dans l'équation précédente, si $\varepsilon = 0{,}515$, λ la pente d'expérience vaut 0,70, ce qui signifie que le coût unitaire attendu, C_p, lorsque la quantité cumulée double, sera égal à 70 % du coût unitaire de référence (C_b). Ainsi, en cas de doublement de quantité cumulée, on a :

$$\text{Coût prévu} = \text{coût de base} \cdot (\text{pente d'expérience})$$

La pente d'expérience, λ, mesure donc le pourcentage de réduction du coût par rapport à sa valeur de départ. On trouvera au tableau 8.4 les valeurs de λ, la pente d'expérience, pour différentes valeurs de l'élasticité de coût (ε), pour des valeurs de λ allant de 70 à 100 %.

Tableau 8.4 – *Relations entre élasticité de coût et pente d'expérience*

Pente d'expérience ($\lambda = 2^{-\varepsilon}$)	1,00	0,95	0,90	0,85	0,80	0,75	0,70
Élasticité de coût ($\varepsilon = -\log \lambda / \log 2$)	0	0,074	0,152	0,234	0,322	0,415	0,515

www.frenchpdf.com

À la figure 8.9, on observe que le coût de la première unité est de 100 € et celui de la seconde de 70 €. Lorsque la quantité cumulée double de 1 à 2, le coût unitaire a diminué de 30 % ; le coût de la quatrième unité sera donc de 49 €, celui de la huitième 34,3 €, celui de la seizième 24,01 €, etc. Dans cet exemple, on dira que le taux d'abaissement du coût est de 30 % par doublement et que la pente d'expérience est de 70 %, ce qui correspond à une élasticité de coût égale à 0,515.

Il est fréquent d'exprimer en logarithmes les coordonnées d'une courbe d'expérience, ce qui permet de la représenter par une droite. Plus la pente d'expérience est forte, plus la droite sera inclinée. En pratique, les pentes d'expérience observées se situent entre 70 % (effet d'expérience élevé) et 100 % (effet d'expérience nul). Le Boston Consulting Group a observé que la plupart des courbes d'expérience avaient une pente comprise entre 70 et 80 %.

> « Une revue de 190 études portant sur la courbe d'expérience a montré que le taux d'abaissement du coût unitaire variait d'industrie à industrie ; il est de 12 % environ dans l'industrie automobile ; de 15 % pour les téléviseurs couleur, de 20 % pour l'acier et les industries connexes ; de 40 à 50 % pour les semi-conducteurs et les circuits intégrés. » (Thompson, 1981, p. 64).

L'impact des effets d'expérience pour une entreprise donnée dépend non seulement de la pente d'expérience dont elle bénéficie, mais également de la vitesse à laquelle s'accumule l'expérience. La capacité de réduire les coûts sera d'autant plus grande dans les secteurs où la croissance du marché est forte. De même, pour une entreprise particulière, le potentiel de baisse des coûts sera élevé si sa part de marché augmente fortement, que le marché de référence soit ou non en expansion.

5.4 Les implications stratégiques de la loi d'expérience

La loi d'expérience permet de comprendre comment se crée un avantage concurrentiel basé sur une disparité des prix de revient entre des firmes rivales opérant sur le même marché et utilisant les mêmes moyens de production. Les implications stratégiques de la loi d'expérience peuvent se résumer comme suit.

- L'entreprise qui accumule la production la plus forte aura les coûts les plus faibles, si l'effet d'apprentissage est bien valorisé par elle.
- L'entreprise qui veut se développer a donc intérêt à descendre le plus rapidement possible le long de sa courbe d'expérience, de façon à se ménager un avantage-coût sur ses concurrents directs.
- Dans cette perspective, l'objectif est de croître plus vite que les concurrents, ce qui implique une croissance de la part de marché relative.
- Cette croissance doit se faire dès le lancement de l'activité, là où les gains d'expérience sont les plus importants.
- Le moyen le plus efficace d'accroître sa part de marché est d'adopter un *prix de pénétration*, en fixant le prix à un niveau qui anticipe la future baisse des coûts.

Une stratégie basée sur la loi d'expérience incite donc l'entreprise à adopter une politique commerciale très agressive en termes de prix de vente. Les trois graphiques de la figure 8.10 illustrent le mécanisme d'une politique de prix de pénétration opposée à une politique de prix proportionnel au coût et à une politique de prix d'écrémage.

Dans le cas représenté par la figure 8.10a, l'entreprise anticipe l'évolution de son coût unitaire en fonction de l'évolution de la production cumulée et se fixe un objectif à atteindre qui implique une croissance des ventes plus rapide que celle du marché de référence et, donc, une croissance de sa part de marché relative. C'est par rapport à ce volume anticipé que s'établira le prix de vente à pratiquer dès le lancement de l'activité. Une fois le niveau d'expérience atteint, les baisses ultérieures des coûts

www.frenchpdf.com

seront répercutées sur le prix de vente pour maintenir l'avantage par rapport aux concurrents les plus dangereux.

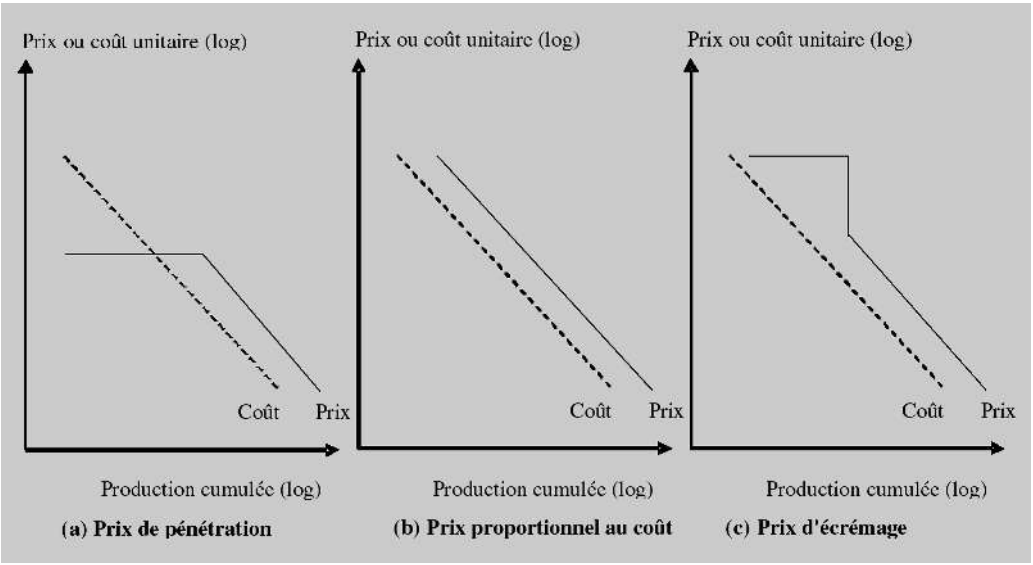


Figure 8.10 – *Détermination d'un prix en fonction de la courbe d'expérience*

La stratégie de prix illustrée par la figure 8.10b est plus fréquente notamment parce qu'elle est moins risquée : le prix est réduit au fur et à mesure de la baisse des coûts.

La stratégie de prix d'écrémage illustrée à la figure 8.10c préférera, au contraire d'une stratégie de pénétration, privilégier les profits à court terme au détriment d'un avantage concurrentiel interne.

Si la production cumulée suscite la baisse des coûts escomptée et si la firme dominante peut protéger le bénéfice de l'expérience acquise, l'effet d'expérience conduit à créer une barrière à l'entrée de concurrents nouveaux et à produire un avantage-coût pour l'entreprise leader. Les firmes ayant une part de marché faible auront des coûts inévitablement plus élevés et subiront de lourdes pertes si elles fixent leur prix à hauteur du prix de la firme dominante. En outre, la firme qui détient la part de marché la plus élevée bénéficiera de liquidités plus importantes qu'elle pourra investir dans de nouveaux équipements ou de nouveaux procédés qui renforceront son avance.

Les effets d'expérience peuvent donc être à l'origine de disparités élevées entre les coûts de firmes de même taille, mais ayant inégalement réussi à valoriser ce potentiel par des investissements de productivité.

5.5 Les limites de la loi d'expérience

La loi d'expérience n'est pas d'application universelle ; elle se vérifie principalement dans les activités où un volume supérieur confère un avantage économique et où les effets d'apprentissage sont importants (Abernathy et Wayne, 1974). Plus précisément, les situations où la loi d'expérience se manifeste peu sont les suivantes :

– le potentiel d'apprentissage est peu élevé ou la part de la valeur ajoutée dans le produit est peu importante ;

www.frenchpdf.com

– l'impact de l'effet d'expérience est annihilé par un concurrent ayant une faible part de marché mais qui bénéficie d'une réduction de coût plus importante que celle des autres concurrents en raison d'une autre source de réduction de coûts, parmi celles présentées au début de cette section ;
– un concurrent ayant une faible part de marché bénéficie d'un effet d'expérience plus important que celui des autres concurrents en raison d'une supériorité technologique ;
– les différences d'expérience sont rapidement annihilées par des innovations dans le produit ou dans le procédé qui aboutissent à des technologies nouvelles ou améliorées et, par conséquent, à une courbe d'expérience différente ;
– l'effet d'expérience existe, mais ne peut pas être exploité en raison d'une faible sensibilité au prix du marché ;
– un concurrent bénéficie d'une source d'approvisionnement privilégiée, qui lui donne un avantage-coût sans rapport avec sa part de marché relative ;
– des facteurs stratégiques autres que la part de marché relative affectent la rentabilité, par exemple, des interventions légales, des éléments de différenciation appréciés par les acheteurs.

Ce dernier point est particulièrement important. Une entreprise dominée dans son marché de référence par un concurrent disposant d'un avantage-coût irrattrapable peut se défendre de deux manières :

– soit en adoptant une *stratégie de différenciation* qui lui permettra de compenser son handicap de prix de revient par un prix de vente supérieur accepté par le marché en raison des qualités distinctives détenues : c'est la stratégie de la fuite vers une plus haute valeur ajoutée décrite à la figure 8.1 ;
– soit en adoptant une stratégie basée sur l'*avance technologique* qui la situera sur une courbe d'expérience plus favorable, neutralisant de ce fait l'avantage coût détenu par le leader.

La loi d'expérience n'est donc pas d'application générale, loin s'en faut. Le contraire signifierait que tous les « petits » concurrents, ceux dont la part de marché est nettement plus faible que celle des leaders d'un secteur, sont condamnés à des performances médiocres, voire à disparaître. Or, il est évident que les faits contredisent cette proposition (voir Hamermesh *et al.*, 1978 et Simon, 1996). L'application de la loi d'expérience doit donc se faire avec prudence, en vérifiant bien le respect des hypothèses à la base de cette loi.

6 L'AVANTAGE CONCURRENTIEL INTERNATIONAL

Traditionnellement, la théorie du commerce international considère l'avantage comparatif des nations, tels que les ressources naturelles, la force de travail, la valeur de la monnaie, etc. comme les sources principales de la compétitivité d'un pays. Plus récemment, les économistes ont porté leur attention sur la question de savoir comment un pays, un gouvernement ou même une industrie privée pouvait modifier les conditions de travail dans un pays en vue de créer ou de renforcer la compétitivité de ses entreprises au plan international. C'est Michael Porter (1993) qui incontestablement est le leader dans ce domaine de recherche.

> La compétitivité d'une nation dépend de la capacité de son industrie à innover et à s'améliorer. Les entreprises obtiennent un avantage concurrentiel sur les meilleurs concurrents mondiaux lorsqu'elles sont sous pression et confrontées à des défis. Il leur est favorable d'avoir dans leur propre marché des concurrents puissants, des fournisseurs dynamiques et des clients exigeants. (Porter, 1993, p. 70).

www.frenchpdf.com

6.1 Les déterminants de la compétitivité internationale

Pourquoi telle nation connaît-elle la réussite dans une industrie donnée ? Dans chaque pays, l'environnement de l'entreprise se révèle plus ou moins favorable à l'éclosion d'avantages concurrentiels selon quatre paramètres.

1. *Les facteurs.* Quelle est la position de la nation dans le domaine des facteurs de production, tels que les ressources naturelles, le personnel qualifié ou l'infrastructure nécessaire à l'exercice de l'industrie ? Porter montre que, même si les facteurs de production sont très importants, ce qui importe le plus est la capacité du pays à créer, à renouveler et à développer ces facteurs.
2. *La demande*. Quelle est la nature et l'importance de la demande intérieure ? La qualité de la demande intérieure est plus importante que la quantité dans la détermination d'un avantage concurrentiel. Par qualité, Porter entend une demande intérieure très compétitive et exigeante.
3. *Les industries en amont et apparentées.* Le pays possède-t-il des industries amont et apparentées qui soient compétitives sur le plan international ? La détention d'un avantage concurrentiel dans des industries en amont produisant des composants utilisés en aval confère aux entreprises domestiques des avantages potentiels dans de nombreuses industries.
4. *La stratégie, la structure et la rivalité des entreprises.* Quelles sont les conditions qui président à la création, à l'organisation et à la gestion des entreprises et quelle est la nature de la concurrence internationale ? Porter remarque qu'il n'existe pas de stratégie qui soit universellement applicable.

Chaque paramètre, et l'association des quatre, créent le contexte où naissent et s'affrontent les entreprises.

6.2 La composition de la demande intérieure

Dans l'analyse de la composition de la demande intérieure, Porter identifie trois situations qui favorisent particulièrement l'acquisition d'un avantage concurrentiel national.

1. Les entreprises d'un pays sont bien placées pour acquérir un avantage concurrentiel dans des segments globaux qui représentent *une part importante de la demande intérieure mais ne répondent qu'à une demande faible du marché mondial*. Ces segments, perçus comme peu attractifs par les concurrents étrangers, recevront par contre une attention prioritaire de la part des entreprises nationales qui, de ce fait, pourront se ménager un avantage concurrentiel.

   Un bon exemple est celui d'Airbus. Airbus Industries a identifié un segment de marché délaissé par Boeing ainsi que par les autres constructeurs américains et correspondant à un avion de capacité relativement élevée destiné à de courts trajets. Le besoin était patent en Europe où l'on compte nombre de grandes villes proches les unes des autres par voie aérienne et desservies par quelques compagnies seulement, une situation très différente de la situation américaine.

2. L'obtention d'avantages concurrentiels par les entreprises nationales sur un segment donné dépend du *degré de sophistication et d'exigence dont font part les clients locaux.* Une telle demande procure aux entreprises locales un aperçu instructif de la complexité et de la spécificité des besoins potentiels au niveau global. Le degré d'exigence de la demande intérieure contraint les firmes locales à toujours viser le niveau le plus élevé en termes de qualité, de richesse de gamme et de service.

www.frenchpdf.com

Les Japonais accordent un grand intérêt aux articles servant à l'écriture : en effet, jusqu'à une époque récente, tous les documents devaient être manuscrits, car il n'existait aucune machine reproduisant les caractères de l'écriture japonaise ; la calligraphie dénote un haut degré d'instruction et de culture. Ce sont les entreprises japonaises qui ont innové dans le domaine du stylo, où elles sont aujourd'hui les leaders mondiaux.

D'une manière générale, l'examen des *passions nationales* est instructif : la passion des Allemands pour les voitures, des Britanniques pour le jardinage, des Américains pour les spectacles ; ces passions sont souvent à l'origine de l'existence d'une industrie nationale hautement compétitive.

3. Le fait que certains besoins soient d'abord exprimés par la clientèle domestique avant de l'être par les clientèles étrangères constitue une source d'avantages pour les entreprises locales, puisque *la demande locale anticipe des besoins appelés à se généraliser.* Cette anticipation est importante non seulement parce qu'elle encourage le développement de produits nouveaux, mais aussi parce qu'elle stimule un perfectionnement sans relâche des produits existants et une capacité à être présent sur des segments émergeants.

« En matière d'aide sociale et d'environnement, les entreprises suédoises et danoises sont en avance sur les États-Unis. Les entreprises suédoises et danoises ont réussi dans de nombreuses industries liées à la protection de l'environnement, telles que les équipements de contrôle de la qualité de l'eau, où elles ont bénéficié d'un effet d'anticipation. » (Porter, 1993, p. 102).

De même, le penchant des Américains pour une certaine facilité se répand largement dans les autres pays et fait la fortune de la restauration rapide, du marché des cartes de crédit et des biens de grande consommation.

La composition de la demande intérieure est à la base de l'avantage concurrentiel des nations. Les effets des conditions de la demande sur l'avantage concurrentiel dépendent des autres facteurs évoqués plus haut. Dans la concurrence globale, les firmes qui réussissent sont aussi les firmes qui affrontent une âpre concurrence domestique et qui, par là même, sont contraintes de progresser et d'innover.

L'essentiel

La notion d'avantage concurrentiel renvoie à la supériorité du produit d'une entreprise vis-à-vis de ses concurrents directs. On distingue deux types d'avantage concurrentiel : l'avantage externe basé sur un pouvoir de marché dû à une valeur supérieure apportée à l'acheteur et l'avantage concurrentiel interne basé sur la productivité qui génère un avantage-coût. La capacité d'une entreprise d'exploiter son avantage concurrentiel dépend non seulement de la force de ses concurrents directs, mais également d'autres forces telles que les entrants potentiels, les produits de substitution et le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs. L'intensité de la concurrence directe varie en fonction du pouvoir de marché détenu par chaque concurrent. Le résultat de la différenciation est de donner à l'entreprise un certain pouvoir de marché, de créer une fidélité à la marque et de réduire la sensibilité au prix. La notion de capital de marque est un bon indicateur du pouvoir du marché. C'est ce type de situation concurrentielle qui est recherché par le marketing stratégique. Une autre manière de se ménager un avantage concurrentiel consiste à atteindre l'objectif de domination par les coûts grâce à une meilleure productivité et un meilleur contrôle des coûts. Dans beaucoup d'industries, des opportunités de réductions des coûts existent lorsque la production cumulée d'un produit (l'expérience) augmente. L'importance stratégique de la loi d'expérience tient au fait qu'elle permet de se ménager une barrière à l'entrée par un avantage-coût. Au plan international, Porter a identifié quatre déterminants de l'avantage concurrentiel d'un pays auxquels les autorités publiques peuvent se référer pour créer un climat compétitif favorable.

www.frenchpdf.com

Questions et problèmes

1. *Quelles différences voyez-vous entre une situation d'oligopole différencié et une situation de concurrence monopolistique ?*
2. *Quelles sont les perspectives de défense pour une petite entreprise dominée dans son marché de référence par un concurrent agressif qui bénéficie d'un avantage-coût irrattrapable ?*
3. *Quelles sont les stratégies de réaction qui peuvent être envisagées par une entreprise leader dans son marché et qui se voit attaquée sur le plan du prix par un concurrent détenant une très faible part de marché ?*
4. *Analysez les menaces issues de la rivalité élargie dans les secteurs suivants : le courtage d'assurances des particuliers, l'industrie typographique, le cinéma.*
5. *Donnez un exemple d'avantage concurrentiel externe défendable pour chacun des secteurs suivants : eaux minérales, assurances-incendie, machines outils très spécialisées.*
6. *Choisissez un produit qui vous semble différencié parmi : le RAV4 de Toyota, les shampoings Herbal Essence, les cafés du commerce équitable Oxfam, le quotidien satyrique Le Canard enchainé, les fenêtres de toit Velux, les ordinateurs Mac. Évaluez l'efficacité de cette différenciation.*
7. *La société Duratex fabrique des machines outils utilisées dans des applications industrielles très spécialisées. Cette société a la possibilité de fabriquer une machine destinée à un marché nouveau représentant un potentiel absolu de 100 machines. Ce marché connaît en outre une évolution technologique très rapide. L'étude de marché réalisée auprès des acheteurs potentiels a montré que le prix de vente maximum acceptable était de deux millions d'euros, alors que le département R & D estime le coût moyen du montage de la première machine à trois millions d'euros. Dans le passé, pour des productions similaires mais pas identiques, l'entreprise a bénéficié d'une pente d'expérience de 75 %. Le directeur financier n'est pas favorable à l'adoption de cette activité nouvelle, considérant que le prix du marché est trop bas. Vous êtes chargé d'étudier ce dossier et de formuler une recommandation circonstanciée.*
8. *Montrez les similitudes et les différences entre les effets d'échelle et les effets d'expérience.*
9. *Un industriel qui vient de prendre connaissance de la théorie de l'effet d'expérience vous fait ce commentaire : « Moi, cela fait trente ans que je suis dans le secteur et je peux vous assurer que je n'ai jamais vu mes coûts se réduire, bien au contraire ». Vos commentaires ?*

Références bibliographiques

ABELL Derek F., HAMMOND John S. (1979), *Strategic Market Planning*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.

ABERNATHY William, WAYNE Kenneth (1974), « The Limits of the Experience Curve », *Harvard Business Review,* Vol. 52, September-October, pp. 109-118.

BERGEN M., PETERAF M. A. (2002), « Competitor Identification and Competitor Analysis : a Broad-based Managerial Approach », *Managerial and Decision Economics*, Vol. 23, Iss. 4/5, pp. 157-169.

BON Jérôme, LOUPPE Albert (1980), *Marketing des services publics : l'étude des besoins de la population*, Paris, Éd. d'Organisation.

BOSTON CONSULTING GROUP (1968), *Perspectives on Experience*, Boston, Mass.

BOSTON CONSULTING GROUP (1998), *Perspectives on Strategy*, New York, John Wiley & Sons.

www.frenchpdf.com

CHAMBERLIN Edward H. (1950), *The Theory of Monopolistic Competition*, Cambridge, Mass, Harvard University Press.

CHETOCHINE Georges (1997), *Stratégies d'entreprise face à la tourmente des prix*, Rueil Malmaison, Éd. Liaisons.

DI SCIULLO Jean (1993), *Le Marketisme*, Paris, Éd. Juris Service.

FOX K.A. (2001), « Invisible Competition : some Lessons Learned », *Journal of Business Strategy*, Vol. 22, Iss. 4, pp. 36-38.

HAMERMESH Richard G., ANDERSON M. Jack, HARRIS J. Elizabeth (1978), « Quand les plus petits sont les plus rentables », *Harvard-L'Expansion*, Automne.

HILL Sam I., MCGRATH Jack, DAYAL Sandeep (1998), « How to Brand Sand ? », *Strategy & Business/Booz, Allen & Hamilton,* Second Quarter, pp. 22-34. http://www.strategy-business.com/press/ 16635507/ 16333

KERIN Roger A., MAHAJAN Vijay, VARADJAN P. Rajan (1990), *Contemporary Perspectives on Strategic Market Planning,* Boston, Mass., Allyn and Bacon.

KOTLER Philip, ANDREASEN Alan R. (2007), *Strategic Marketing for not Profit Organization*, 7th Ed., England Woods Cliffs N.J., Prentice Hall.

LOCHRIDGE Richard K. (1981), *Strategies in the 1980s*, The Boston Consulting Group Annual Perspective.

PORTER Michael (1982), *Competitive Advantage*, New York, The Free Press.

PORTER Michael (1993), *L'Avantage concurrentiel des nations*, Paris, InterÉditions.

PORTER Michael (1996), « What is Strategy ? », *Harvard Business Review*, November-December, pp. 61-78.

PRAHALAD Coimbatore K., HAMEL Gary (1990), « The Core Competence of the Corporations », *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.

SIMON Hermann (1996), *The Hidden Champions*, Boston, Mass., Harvard Business School Press.

THOMAS Roger (1993), « The Valuation of Brands », *Marketing and Research Today*, Vol. 21, Iss. 2, pp. 80-90.

THOMPSON D.H. (1981), « The Experience Curve Effect on Costs and Prices : Implications for Public Policy », *in* BALDERSTON F.E., CARMAN J.M., NICOSIA (Eds.), *Regulation of Marketing and Public Interest*, New York, Pergamon Press.

WRIGHT T.P. (1936), « Factors Affecting the Cost of Airplanes », *Journal of Aeronautical Sciences*, Vol. 3, pp. 16-24.

www.frenchpdf.com

9 LE CHOIX DE CIBLAGE ET DE POSITIONNEMENT

Après avoir analysé la diversité des besoins dans le marché de référence par la segmentation (chapitre 6), les analyses d'attractivité de ces segments et de la compétitivité de l'entreprise sur chacun d'eux (chapitres 7 et 8) permettront aux décideurs marketing de choisir un ciblage et un positionnement pour leurs produits. Le choix de ciblage dépendra, entre autres de l'ambition de l'entreprise et de sa capacité à développer plusieurs produits et du degré d'hétérogénéité des demandes sur les marchés. Le positionnement tiendra essentiellement compte de l'attractivité de chacun des segments préalablement identifiés, de la position actuelle des concurrents, de l'intensité de la concurrence ainsi que de la capacité concurrentielle de l'entreprise à rivaliser sur chacun d'eux.

Objectifs

Dans ce chapitre, nous nous pencherons sur les questions suivantes :

– Quelles sont les différentes stratégies possibles de couverture des segments ?
– Et quels en sont les avantages et inconvénients respectifs ?
– Quelles sont les étapes d'un processus de positionnement ?
– Quels sont les différents positionnements possibles ?
– Quels sont les avantages et les risques d'un repositionnement ?
– Quelles sont les différentes stratégies de couvertures internationales ?

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

www.frenchpdf.com

1 LE CIBLAGE

Le choix d'un ciblage consiste à se poser en même temps deux questions : (1) « Combien » de segments l'entreprise décide-t-elle de couvrir ? », Il s'agit donc d'un choix de couverture. Puis (2) « Quels » segments va-t-elle couvrir ? et donc lesquels va-t-elle abandonner, même provisoirement.

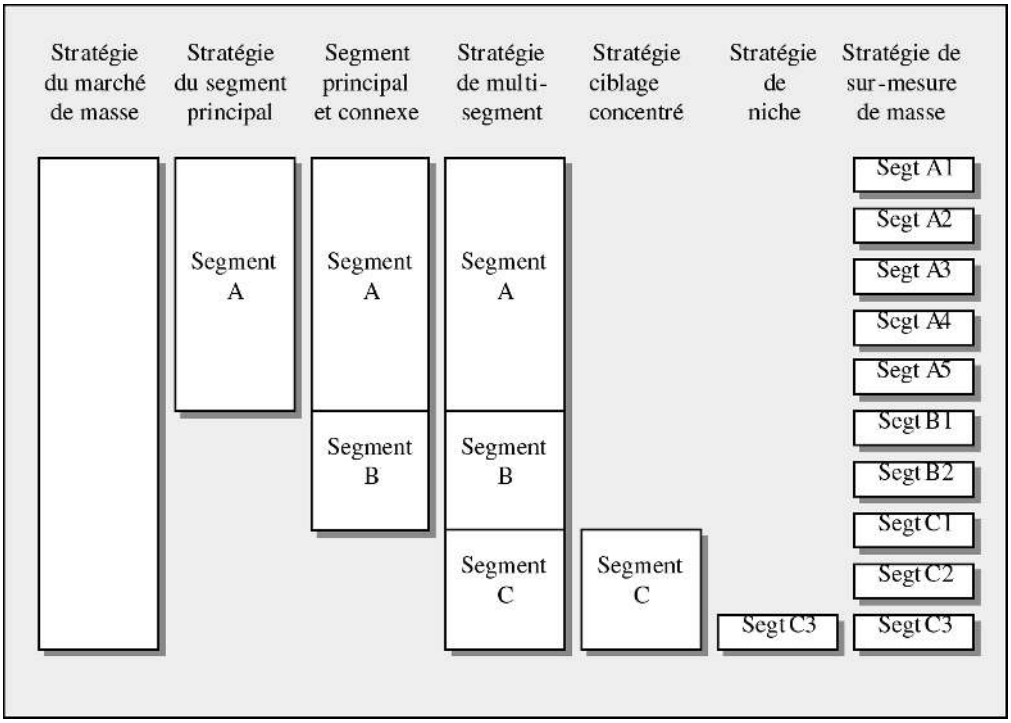
1.1 Le choix d'une stratégie de couverture des segments

Dans la détermination d'une stratégie de couverture, cinq options stratégiques de base se présentent : un ciblage indifférencié, un ciblage différencié complet, un ciblage différentié partiel, un ciblage concentré ou un ciblage sur mesure.

1. Un *ciblage indifférencié* consiste à traiter le marché comme un tout et à mettre l'accent sur ce qu'il y a de commun dans les besoins plutôt que sur ce qui les différencie. Cette stratégie conduit à développer des produits standardisés qui sont susceptibles de s'adapter à une grande diversité de besoins et qui permettent dès lors des économies d'échelle importantes sur la fabrication comme sur la commercialisation. Elle s'adapte bien aux marchés qui connaissent une demande assez homogène comme les fruits et légumes, le carburant, le lait et de façon plus générale les commodités. Cette stratégie est de plus en plus difficile à défendre dans les économies industrialisées où l'on observe une fragmentation élevée des marchés : un seul et même produit (ou marque) pouvant difficilement contenter tout le monde.
2. Un *ciblage différencié complet* exige également que l'entreprise s'adresse à la totalité du marché mais, cette fois, avec des produits adaptés aux besoins spécifiques de chaque segment. C'était la stratégie de General Motors aux USA qui affirmait avoir un modèle de voiture correspondant « ... au portefeuille, au besoin et à la personnalité de chacun ». Cette stratégie nécessite une gamme étendue de produits, des stratégies de commercialisation et de communication adaptées à chaque segment, et permet à l'entreprise de fixer ses prix de vente en tenant compte des différences d'élasticité de la demande à l'intérieur de chaque segment. Ce ciblage convient à un marché qui connaît une demande hétérogène mais elle implique en général des coûts plus élevés puisque l'entreprise perd le bénéfice d'économies d'échelle. Par contre, elle peut espérer obtenir et garder une part de marché forte dans chacun des segments couverts.
3. Une stratégie de ciblage différencié ne demande pas nécessairement de couverture complète du marché et l'entreprise peut décider un *ciblage différencié partiel*, en ne sélectionnant que quelques produits à lancer sur quelques segments.
4. Une stratégie de *ciblage concentré* signifie que l'entreprise se spécialise dans un segment et renonce à couvrir la totalité du marché. C'est la stratégie du spécialiste qui est souvent celle adoptée par les petites et moyennes entreprises. La spécialisation peut s'appuyer sur une fonction ou sur un groupe particulier de clients. Par une stratégie de ciblage concentré, l'entreprise peut espérer recueillir les avantages de la spécialisation et d'une meilleure utilisation des ressources. Le potentiel de cette stratégie de niche dépend de la taille du segment et de la force de l'avantage concurrentiel obtenu grâce à la spécialisation.
5. Enfin, à l'extrême se trouve la stratégie du *sur-mesure complet*, où chaque client se voit offrir un produit unique. Cette stratégie n'est pas à confondre avec le sur-mesure de masse où l'on rencontre un très grand nombre de besoins, regroupés dans des segments de la taille d'une niche.

www.frenchpdf.com

Le choix entre l'une de ces cinq stratégies de couverture détaillées à la figure 9.1 va donc dépendre *(a)* du nombre de segments rentables existant dans le marché de référence et *(b)* des ressources disponibles au sein de l'entreprise. Si l'entreprise dispose de ressources limitées, une stratégie de ciblage concentré sera vraisemblablement la seule option viable. Simon (1996) a montré que des entreprises de petite taille pouvaient parfaitement détenir des positions de leader mondial dans des niches bien définies.



Source : Best, 2000.

Figure 9.1 – *Stratégies de couverture du marché*

1.1.1 Hyper-segmentation ou contre-segmentation

Une politique de segmentation peut donc déboucher sur deux stratégies extrêmes. Une stratégie d'*hyper-segmentation*, qui conduit à développer des produits taillés sur mesure, proposant à prix élevé des options nombreuses ou des fonctionnalités secondaires variées, en plus de la fonctionnalité de base. Une stratégie de *contre-segmentation*, visant tout au contraire à proposer des produits sans fioriture, avec peu d'options, offrant strictement la fonction de base de manière standardisée et vendue à bas prix.

On trouve ici le dilemme *standardisation-adaptation* auquel sont confrontées les entreprises qui doivent définir une stratégie de marketing global ou transnational. Dans l'élaboration d'une stratégie de segmentation, deux logiques s'opposent :

– la *logique de la démarche marketing* s'efforce de rencontrer au mieux la diversité des besoins et conduit au développement de produits taillés sur mesure en fonction des préférences personnelles ;

www.frenchpdf.com

– la *logique de la production* cherche à accroître la productivité par une standardisation poussée des produits.

Multiplier les modèles d'un même produit dans le but de satisfaire la diversité des besoins compromet la productivité du système de production, en réduisant les économies d'échelle permises par la production en grande série.

> Les années d'abondance ont conduit les entreprises à pratiquer des stratégies de segmentation de plus en plus poussées. Un découpage minutieux du marché en segments et une adaptation fine des produits ont contribué à multiplier les marques, ce qui a eu des répercussions sur les coûts de production et de marketing ainsi que bien sûr sur les prix de vente.

Les changements dus aux années de turbulence économique et sociale ont progressivement amené les clients à devenir plus sensibles au rapport *prix/satisfaction* lors de leurs décisions d'achat, le prix réduit compensant la diminution de l'adaptation des produits à leurs besoins propres. Il semblerait qu'après plusieurs années de montée en gamme (« *trading up* »), les consommateurs, même et surtout ceux de classes socio-économiques moyennes, n'hésitent plus à consommer de temps en temps en bas de gamme (« *trading down* ») (Silverstein, 2006, Cristol *et al*., 2007).

> Les clients, et en particuliers les consommateurs, peuvent donc opérer des arbitrages entre le prix et les caractéristiques des produits. Le succès des marques de distributeurs (MDD), des offres « low cost » (transport aérien, hôtel …) et des produits simplifiés (Logan) dans les différentes économies occidentales témoigne de cette évolution.

La contre-segmentation n'est en définitive qu'une segmentation qui s'appuie sur le critère du rapport « *qualité/prix » minimum*, un segment souvent négligé par les fabricants mais bien couvert, par contre, par les marques de distributeurs.

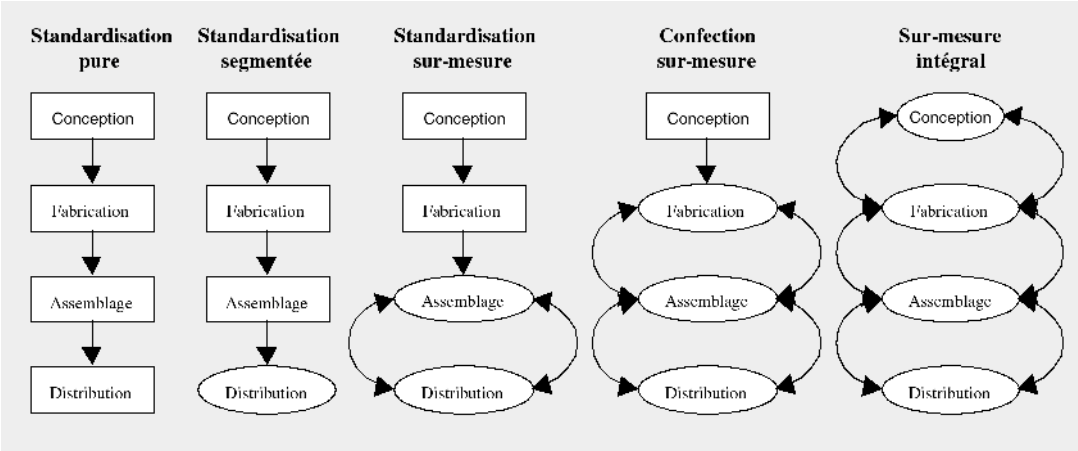
1.1.2 Le développement de produits sur-mesure de masse

Le *dilemme adaptation/standardisation* peut trouver sa solution dans les technologies nouvelles de fabrication, telles que les systèmes de production flexible, la production assistée par ordinateur, la robotique, les conceptions nouvelles de produit (Tarondeau, 1982 ; Lampel et Mintzberg, 1997) qui permettent, dans une mesure croissante, de concilier ces deux exigences apparemment contradictoires, et de déboucher sur le « sur-mesure de masse ». Comme le montre la figure 9.2, le choix standardisation / sur-mesure concerne les quatre stades de la chaîne : conception, fabrication, assemblage, distribution.

En fait, le dilemme adaptation/standardisation peut être résolu à différents niveaux de la chaîne de fabrication-distribution-utilisation :

– *au stade de la fabrication* (voir la figure 9.2), par la conception de produits universels, par la conception modulaire de produits ou de produits modulables ;
– *au stade de l'utilisation*, par l'usager lui-même qui, grâce à une conception de produits modulables, peut utiliser le produit selon l'usage spécifique qu'il recherche ;
– *au stade de la distribution*, par les distributeurs qui, au moment de la vente, adaptent le produit aux besoins spécifiques de l'utilisateur ;
– *au stade de la communication*, par une différenciation perceptuelle portant sur la présentation ou le conditionnement du produit.

www.frenchpdf.com

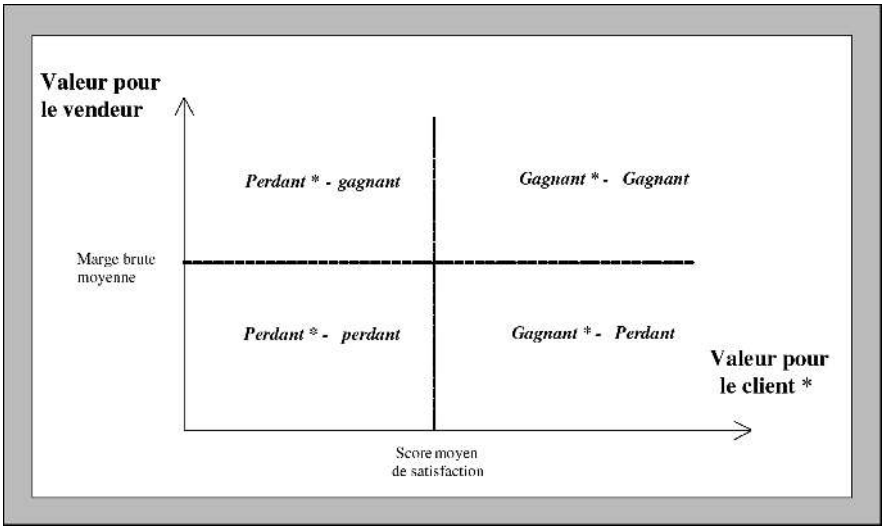


Source : Lampel and Mintzberg, 1997.

Figure 9.2 – *Stratégies d'adaptation au stade de la chaîne de production*

1.2 Le choix des segments prioritaires

La décision de cible peut conduire à définir une stratégie de couverture large du marché tout en retenant des segments sur lesquels l'entreprise va investir par priorité. Une règle d'or à suivre dans ce choix est de cibler en premier lieu les groupes de clients pour qui la valeur de l'offre est la plus élevée, et non pas, comme il est tentant de le faire, de cibler par priorité les clients qui sont les plus intéressants pour l'entreprise.



L'étoile (*) identifie la valeur pour le client.

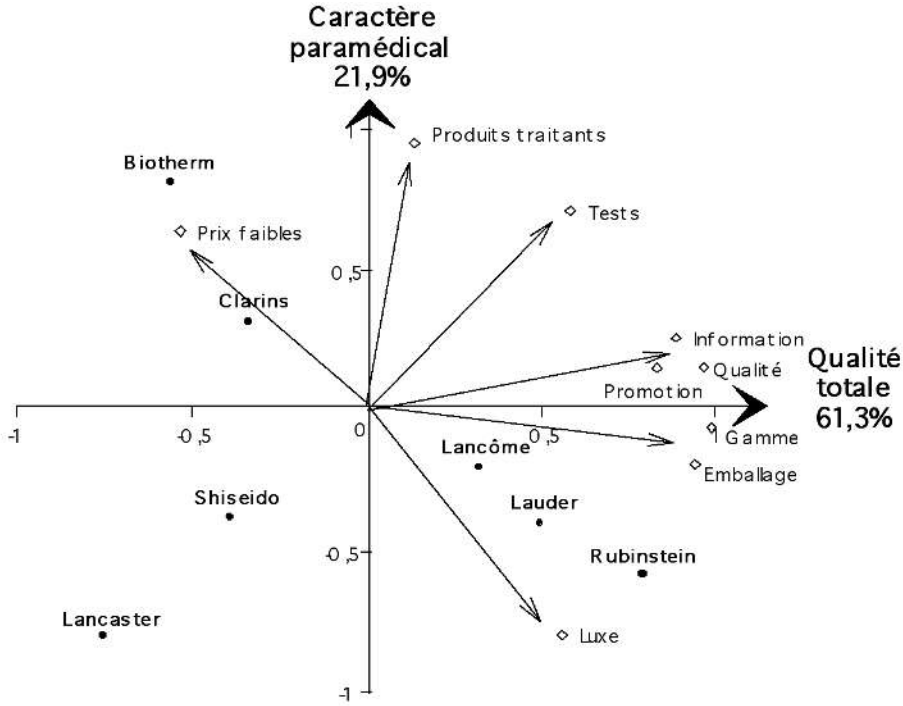
Figure 9.3 – *Le choix des segments prioritaires*

www.frenchpdf.com

Comme illustré à la figure 9.3, en prenant comme indicateur de la valeur pour le client son score de satisfaction et la marge brute comme indicateur de valeur pour le vendeur, on peut identifier quatre cibles. La cible idéale figure au quadrant supérieur droit (gagnant-gagnant), la moins intéressante étant au quadrant inférieur gauche (perdant-perdant). L'entreprise ayant une orientation-produit aura tendance à privilégier la cible qui figure quadrant supérieur gauche parce que particulièrement rentable pour elle. L'entreprise ayant au contraire une orientation-client va concentrer ses efforts sur les deux cibles des quadrants de droite, en essayant d'améliorer la rentabilité de l'offre correspondant au quadrant inférieur droit.

Les niches vides représentent parfois des positionnements attractifs pour les entreprises. Toutefois, il faut s'interroger sur la faisabilité d'un positionnement à cette place vide, c'est-à-dire : *(a)* y-a-t-il des acheteurs en nombre suffisant pour ce positionnement ? ; *(b)* et un potentiel de profit satisfaisant ? ; *(c)* est-il techniquement possible de réaliser un produit pour cette niche ? ; *(d)* un positionnement sur cette niche semblera-t-il crédible et cohérent aux des acheteurs ? Il suffit parfois tout simplement de se poser la question banale : « pourquoi la concurrence n'occupe-t-elle pas cette niche ? » pour y trouver les réponses.

Ainsi, dans l'exemple de la figure 9.4, on constate que les marques Rubinstein, Lancôme et Lauder sont bien positionnées sur la dimension de qualité totale mais plus perçues comme cosmétiques que paramédicales. A l'inverse, Biotherm et Clarins sont perçues comme paramédicales, mais sans avec une faible image de qualité. Un défi à relever serait de développer un produit perçu comme paramédical et de haut de gamme, un positionnement probablement difficile à réaliser.



Source : Van Ballenberghe, 1993.

Figure 9.4 – Carte de positionnement des produits de maquillage

www.frenchpdf.com

2 LE POSITIONNEMENT

Une fois le (ou les) segment(s)-cible(s) choisi(s), l'entreprise doit encore décider du positionnement à adopter dans chaque segment. Cette décision est importante parce qu'elle va servir de ligne directrice dans l'établissement du programme marketing. Le positionnement définit la manière dont la marque ou l'entreprise veut être perçue par les clients cibles. On peut définir le positionnement de la manière suivante :

> « Le positionnement est l'acte de conception d'une marque et de son image dans le but de lui donner, dans l'esprit de l'acheteur, une place appréciée et différente de celle occupée par la concurrence. » (Ries et Trout, 2000).

Le positionnement n'est donc pas ce que l'on fait au produit, mais bien ce que l'on fait à l'image de ce produit dans l'esprit des consommateurs. Les stratégies de positionnement sont particulièrement importantes lorsque la stratégie de couverture du marché adoptée est celle du ciblage différencié qui implique un positionnement dans chaque segment par opposition à un positionnement unique valable pour la totalité du marché. Le positionnement est donc l'application d'une stratégie de différenciation. Les questions à examiner dans le choix d'un positionnement sont les suivantes :

- quels sont les caractéristiques distinctives et/ou les avantages, réels ou perçus, d'un produit ou d'une marque auxquels les clients réagissent favorablement ? (la segmentation) ;
- comment sont perçues les différentes marques ou firmes en concurrence par rapport à ces caractéristiques distinctives ? (l'analyse des images de marques actuelles) ;
- quelle est la meilleure position à occuper dans le groupe de produits offerts, compte tenu des attentes des clients potentiels et des positions déjà occupées par la concurrence ? (le choix d'un positionnement) ;
- quels sont les moyens marketing les plus appropriés pour occuper et défendre cette position ? (le développement d'un positionnement avec mix cohérent).

2.1 L'image de marque

L'image de marque est l'ensemble des représentations mentales, tant affectives que cognitives, qu'un individu ou un groupe d'individus, associe à une entreprise ou une marque. Il s'agit donc à la fois de sa notoriété et de son positionnement dans le mental des individus. Une carte perceptuelle est la représentation, en une ou plusieurs dimensions, de ce jugement mental qui place les produits proches ou lointains les uns des autres selon leur concurrence perçue. L'intérêt de ces cartes est alors multiple (voir par exemple la figure 9.4) :

- identifier les dimensions privilégiées mentalement par les consommateurs pour comparer les marques ;
- repérer des sous-groupes de produits perçus comme proches, donc concurrents les uns des autres ;
- détecter des niches vides où il pourrait éventuellement, mais pas nécessairement, être utile de développer un nouveau produit ;
- confronter le positionnement perçu par les consommateurs interrogés à celui voulu par l'entreprise et connaître la direction des corrections à envisager pour réduire l'écart.

Il est important de considérer qu'une image de marque est perceptuelle, en ce sens qu'elle ne correspond pas nécessairement à une réalité objective (l'image réelle). Ce genre de déformation est fréquent, par exemple, quant à la perception du prix, surtout pour les produits de luxe. De plus, l'image peut être très différente du positionnement que l'entreprise aurait voulu obtenir pour sa

www.frenchpdf.com

marque (l'image voulue). Dans les deux cas, l'important est de connaître la perception du consommateur, car c'est sur elle que le consommateur base son choix. Les écarts entre perception, réalité et volonté peuvent alors servir de base à des manoeuvres de correction (voir chapitre 12).

2.2 L'analyse du positionnement

L'analyse du positionnement consiste à décrire la diversité de l'offre, c'est-à-dire quels sont les groupes de produits perçus sur un marché. Ces regroupements sont révélés dans des cartes perceptuelles qui identifient les différents *paniers d'attributs recherchés* et représentent le positionnement perçu par le marché des différentes marques en concurrence. Sur ces cartes, les marques se rapprochent parfois en groupes de produits perçus comme semblables, que l'on nomme parfois fragments, par contraste avec les segments qui sont des groupes de clients.

À titre d'illustration, examinons les données d'une étude du marché du dentifrice qui avait notamment pour objectif d'analyser les perceptions du marché vis-à-vis d'une stratégie d'extension de la marque Signal, appelée Signal-plus, dont la méthodologie d'étude est décrite à l'encadré 9.1 et les résultats à la figure 9.5.

ENCADRÉ 9.1 : Méthodologie de l'enquête « dentifrice »

Dans cette étude, vingt-quatre attributs ont été identifiés dans des discussions de groupe non structurées.

Plaît aux enfants	Fait jeune	Goût désagréable
Renforce les gencives	Est plutôt médical	Bon pour toute la famille
Combat la plaque dentaire	A une couleur amusante	Goût fort et prononcé
Est plutôt cher	Contient du fluor	A une publicité agréable
Vendu en pharmacie	Est traditionnel	Est sympathique
Fait beaucoup de publicité	Prévient le tartre	Moins efficace que prétendu
Rend les dents blanches	Donne une haleine fraîche	
Protège contre les caries	A une consistance agréable	
Présentation attrayante	Dentifrice économique	

Un échantillon représentatif de 130 individus appartenant au groupe d'âge 12-30 ans a été exposé aux 12 marques étudiées. Ils ont exprimé leurs évaluations en notant leurs perceptions quant à la présence ou à l'absence (0/1) de chaque attribut dans chaque marque. Ces données ont été traitées dans une analyse factorielle de correspondance (ANAFACO) pour résumer l'information et pour mesurer le degré d'association de chaque marque avec les composantes principales. Trois axes ont été identifiés.

– Le *premier axe* oppose le caractère paramédical (médical, vendu en pharmacie, cher, mauvais goût) au caractère ludique du produit (jeune, consistance agréable, sympathique). Cet axe a un taux d'inertie de 41% et oppose en fait deux modes de distribution, la vente en pharmacie et en distribution traditionnelle.

– Le *deuxième axe* oppose l'attribut de traitement spécifique des caries des enfants (fluor, anti-caries, plaît aux enfants) à des attributs d'hygiène dentaire plus généraux (dents blanches, goût fort, publicité agréable). Cet axe a un taux d'inertie de 21%.

– Un *troisième axe* apparaît également qui isole un avantage recherché relativement nouveau : le soin des gencives par opposition au dentifrice traditionnel. Son taux d'inertie est de 13%. Au total on a donc une variance expliquée de plus de 75%.

Source : Industrie.

www.frenchpdf.com

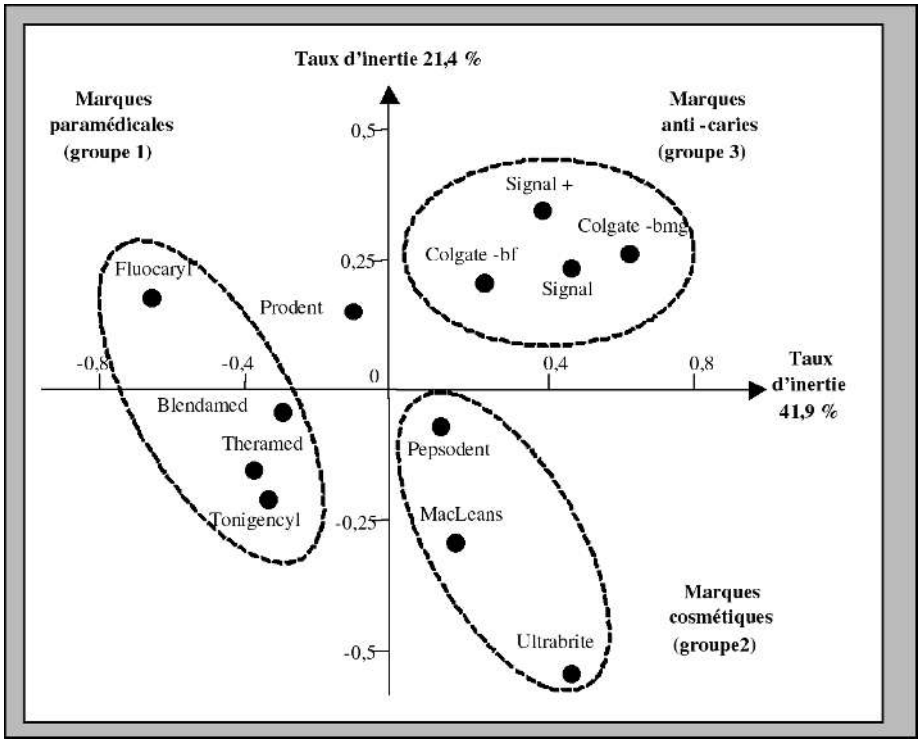
Dans une carte perceptuelle, chaque point correspond à un produit. Si on se limite à la carte perceptuelle de la figure 9.5 qui reprend les deux premières dimensions, on peut identifier trois groupes de produits distincts :

1. Le groupe des *paramédicales* qui regroupe les marques vendues en pharmacie, perçues comme chères, qui mettent notamment l'accent sur la protection des gencives.

2. Le groupe des *cosmétiques* dans lequel on retrouve les attributs haleine fraîche, goût et texture agréable, publicité agréable, emballage attractif.

3. Le groupe des *anti-caries* qui met l'accent sur la prévention des caries avec les attributs dents blanches, bon pour les enfants, contient du fluor.

La promesse du groupe de produits 3 est plus attirante que celle du groupe 1 tout en mettant l'accent sur un attribut sérieux : celui de la prévention des caries. Ce type d'analyse permet donc à l'analyste de marché de voir comment les clients acheteurs perçoivent les différentes marques, de vérifier si le positionnement choisi a été effectivement atteint et de connaître les positionnements futurs encore disponibles.



Source : Industrie.

Figure 9.5 – *Exemple d'analyse de positionnement : le marché du dentifrice*

Il s'agit à présent de voir si cette variété de l'offre (différenciation) rencontre la variété de la demande (segmentation). Pour ce faire, les décideurs tentent de trouver les correspondances entre une carte de positionnement des produits par superposition à une carte de segmentation, dont chaque point est, cette fois, un individu et non plus un produit, comme illustré à l'encadré 9.2.

www.frenchpdf.com

ENCADRÉ 9.2 : Exemple fictif de rencontre entre une segmentation et une différenciation

Ainsi, si l'on croisait la carte perceptuelle de la figure 9.5 avec l'analyse de segmentation de l'encadré 6.4, on constaterait que le segment des *inquiets* qui regroupe des familles avec enfants, concernées par le problème des caries dentaires seront satisfaits par le groupe de *produits anti-caries* (Signal, Colgate).

En outre, le segment des *sociables* rassemblant des personnes, plutôt jeunes, éventuellement fumeurs et sensibles à la blancheur des dents pourrait être couvert par le groupe de *produits cosmétiques* (Pepsodent, Mcleans, UltraBrite). Mais il apparaît également que ce groupe de produits est proche de besoins du segment des sensoriels, particulièrement concernés par le goût et la texture du dentifrice, comptant de nombreux jeunes qui utilisent un dentifrice à la menthe. Il y aurait là une ambiguïté à lever éventuellement par une offre nouvelle de produits cosmétiques aux effets plus « gustatifs » que visuels.

Enfin, le segment des *indépendants*, sensibles au prix, insensibles aux différences entre marques et intéressés par un produit de base, sans plus, sont encore en attentes d'une offre qui n'est pas présente sur la carte perceptuelle, mais qui est bien apparue dans les rayons depuis cette étude déjà ancienne : des *produit basiques* des marques de distributeurs.

Dans certains cas, les décideurs peuvent délibérément choisir d'associer un produit à un groupe de produits qui ne lui est pas, à première vue, naturel, afin par exemple, d'éviter une concurrence trop directe ou de servir un segment plus attractif, comme ce fut le cas pour Minute Maid, qui se positionne comme une alternative « santé » face aux softs drinks (Pepsi, Nestea …) plutôt que comme un jus de fruits. Cette appartenance inhabituelle à cette catégorie se traduit par le mix opérationnel choisi : la canette noire, la vente dans des distributeurs automatiques.

2.3 Le choix d'un positionnement

Le choix d'un positionnement est une décision indispensable car, si le responsable marketing ne choisit pas un positionnement pour son produit, c'est le marché qui s'en chargera à sa place (Lendrevie *et al.* 1990). En effet, qu'on le veuille on non, tout produit occupe nécessairement une place dans l'esprit de ses clients, qu'elle soit bonne ou mauvaise. Mieux vaut en rester maître. De plus, le positionnement est un choix stratégique de long terme qui servira de socle décisionnel au marketing mix. Il faut choisir entre un positionnement imitatif (*me-too*) ou un positionnement différencié.

Un positionnement imitatif cherche à coller à un concurrent en reprenant son positionnement et en se présentant comme substitut. L'avantage de cette stratégie est de réduire les investissements et les risques de lancement sur un nouveau segment, puisqu'il a déjà été ouvert, avec succès, par la concurrence. Le désavantage, par contre, est compétitif : le copieur n'a aucun avantage spécifique à offrir au client. Il doit compenser cette faiblesse par un prix plus faible. C'est un positionnement souvent choisi par les marques de distributeurs.

Un positionnement différencié cherche, au contraire, à éviter la concurrence et à générer un pouvoir de marché. Tout l'art est de développer des produits qui correspondent à un segment visé, tout en n'étant pas en concurrence directe avec d'autres produits. Il y a différentes manières de différencier une marque face à la concurrence : la différenciation par les attributs, par le prix ou par l'image.

1. La *différenciation par des attributs* supérieurs (autres que le prix ou l'image). La façon la plus classique de positionner un produit est de mettre en évidence les avantages du produit. Des

www.frenchpdf.com

caractéristiques comme la performance, la durabilité, la fiabilité, le design, la nouveauté peuvent servir de base à une différenciation. Bang et Olufsen est positionné en design supérieur, Duracell en durabilité, Miele en fiabilité.

2. La *différenciation par le prix*. Certains choisissent le prix comme manière d'être différent de la concurrence. Il peut y avoir différentes différenciations par le prix : le plus cher dans sa catégorie (Gucci, Cartier), le meilleur rapport qualité-prix (Nivea), le moins cher dans sa catégorie (Ryanair). Même les moins chers se différencient aujourd'hui de plus en plus selon la raison de l'économie réalisée : assortiment étroit (Aldi), assortiment discontinu dans le temps (Zig-zag), ventes de dernière minute, magasins d'usine (Factory Outlets), situation géographique de second choix (banlieues, routes nationales), jours d'ouverture restreints, absence de magasin ou d'agence (Rabobank), self-service, absence de service après vente, transport et montage non compris (Ikea)…

3. La *différenciation par l'image*. Dans de nombreux secteurs, les marques ne peuvent pas être différentiées sur base d'attributs tangibles, mais bien de leur image. En parfumerie, chaque marque veut obtenir un territoire dans le mental des clients. La situation est similaire pour les cigarettes ou les alcools.

Il est important d'être conscient du fait que n'importe quelle différenciation n'est pas nécessairement efficace. Comme on l'a vu au chapitre 8, une bonne différenciation doit avoir les caractéristiques suivantes : être unique pour l'acheteur, importante pour l'acheteur, justifiées dans son prix supérieur, rentable, défendable et signalée. Dans de nombreux cas, une différenciation ratée peut devenir une simple imitation, ce qui forcera la marque à se défendre par un prix très bas.

Tableau 9.1 – *Un exemple de cohérence de mix de quatre shampoings aux positionnements contrastés*

	P'tit Dop	Ushuaia	Osmose	Dercos
Cible	Enfants (4 à 12 ans)	Hommes et femmes urbains, dynamiques	Femmes actives	Hommes et femmes aisés, urbains
Positionnement	Lavant	Cosmétique (nature)	Cosmétique (lotion)	Traitant
Différenciation	Ne pique pas les yeux, démêle	Vigueur et éclat	Cheveux colorisés ou permanentés	Soigne les cheveux
Produit	Ordinaire Parfumé Ludique Bords arrondis 200-300 ml	Écologie exotique Technologique Forme originale 200-300 ml	Formule avancée Sobre Gamme large 200 ml	Molécule Posologie Odeur médicamenteuse 120 ml
Distribution	Grande surface	Grande surface Grand magasin	Coiffeur	Pharmacie
Prix	Assez faible à moyen (30-40 FF/l)	Moyen à assez cher (45-55 FF/l)	Cher (100-150 FF/l)	Très cher (200-250 FF/l)
Promotion	Réductions de prix Offres spéciales Publicité TV, radio et presse enfants	Offres spéciales Publicité TV, radio	Publicité presse féminine Publicité sur le lieu de vente (PLV) Prescription des coiffeurs	PLV Presse magazine Prescription dermatologique

Source : Vernette, 1998, p.156.

www.frenchpdf.com

L'objectif d'une différenciation est de développer et communiquer clairement ces éléments uniques aux clients potentiels pour qu'ils soient clairement enregistrés dans leur esprit. Cette position spécifique d'une marque dans le mental des consommateurs est son *image de marque*. Elle sera soutenue par un programme opérationnel, dont les éléments (les « 4 P » : produit, distribution, prix et promotion) doivent être cohérents ente eux et avec les choix stratégiques (ciblage, positionnement).

En soi, il n'existe pas de *mix* opérationnel idéal, mais il découle du ciblage et du positionnement et doit les soutenir en toute cohérence. Si l'on dispose d'une définition claire et précise du positionnement choisi, il devient relativement simple pour les responsables du marketing opérationnel de traduire le positionnement dans un programme marketing adapté. Ainsi un shampoing ciblant les jeunes doit être d'un prix abordable et un shampoing se voulant traitant doit être distribué en pharmacie. Le tableau 9.1 donne un exemple de cohérence verticale des décisions stratégique et opérationnelles entre elles.

Il est à noter que le positionnement lui-même devient souvent un attribut à part entière qui condense tous les autres : un macro-attribut se résumant alors souvent dans une image de marque.

2.4 Le repositionnement

Avec le temps, les segments évoluent, les marquent vieillissent, des concurrents disparaissent, d'autres apparaissent, les préférences changent. Bref, il peut devenir nécessaire de repositionner un produit. Six stratégies de repositionnement sont envisageables (revoir le chapitre 4) : *(1)* modifier le produit ; *(2)* modifier les croyances à propos d'une marque ; *(3)* modifier les croyances à propos des marques concurrentes *; (4)* modifier l'importance d'un attribut performant ; *(5)* attirer l'attention sur des attributs non pris en considération ; ou *(6)* minimiser l'importance d'un attribut peu performant (Boyd *et al.,* 1972).

À cette occasion, se pose la question : « Faut-il changer de nom de marque ou non ? » En faveur du maintien du nom de la marque vient la préservation du capital de notoriété anciennement -et parfois chèrement- acquis qu'il sera très lent à reconstituer. En défaveur de sa conservation vient l'inertie de l'ancienne image de marque que l'on souhaite précisément faire oublier.

> Ainsi Toyota pâtit encore d'une mauvaise image de marque auprès des clients les plus anciens qui ont connu le lancement de voitures de bas de gamme sur les marchés européens dans les années 60-70. C'est pourquoi, souhaitant se développer dans le groupe des véhicules de luxe, c'est la marque « Lexus » qui a été préférée en taisant subtilement la référence à la marque Toyota afin d'éviter de souffrir de la rémanence d'image.

Si la notoriété est forte et l'inertie faible, l'on optera pour le maintien du nom. Dans le cas inverse, on changera de nom. Mais les situations intermédiaires sont beaucoup plus ambigües et posent un sérieux dilemme aux décideurs. Certains stratèges trouvent alors des solutions intermédiaires créatives.

> La marque « Bio » de Danone sera interdite en Europe car elle devient un label réservé. Le changement vers la marque « Activia », déjà réalisé en Belgique, s'est fait en conservant exactement le même packaging, les mêmes couleurs et le même design, de façon à opérer un transit qui minimise les pertes de notoriété et d'image.

www.frenchpdf.com

3 LA COUVERTURE INTERNATIONALE

La couverture internationale pose à la fois la question du ciblage et du positionnement international ce qui ouvre le dilemme du marketing global ou transnational. Revenons à l'origine du débat : la fin des années quatre-vingt-dix et le début du nouveau millénaire se caractérisent par l'achèvement du processus d'internationalisation de l'économie mondiale, définie comme :

> « … l'ensemble des processus qui suppriment les barrières régionales et favorisent les flux de capitaux, de marchandises et d'informations à l'échelle de la planète, ainsi que la prise de conscience que le monde fonctionne comme un tout. »

Du fait de la mondialisation, l'interdépendance économique va en s'amplifiant, ce qui signifie que les marchés nationaux ne peuvent plus être vus comme séparés les uns des autres, mais doivent au contraire être considérés comme faisant partie d'un même marché de référence. La concurrence est devenue planétaire. Autrement dit, ce qui se passe dans un marché influence les autres marchés.

> Les incidents de pollution mineurs (mais largement relayés par les médias) que Coca-Cola a connu en Belgique et en France ont fait chuter le cours de l'action à la bourse de New York et ont entraîné la chute du PDG de l'entreprise à Atlanta. En quelques mois, 30 pays ont été affectés par l'épidémie de pneumonie atypique (SARS). De même, la guerre en Irak, guerre très locale en réalité, a paralysé l'économie mondiale.

Une économie fortement intégrée dans un réseau mondial devient effectivement plus vulnérable face à des chocs extérieurs incontrôlables, tels qu'une hausse du prix du pétrole, une dévaluation, une crise financière, une guerre… Sur le plan du marketing stratégique, cette évolution a plusieurs conséquences.

- Les organisations multinationales traditionnelles (ou multi-domestiques) tendent à devenir obsolètes et sont remplacées par des formes transnationales d'organisation. Le problème est de trouver un équilibre dans la structure d'organisation entre flexibilité ou formalisation des règles de conduite, standardisation ou adaptation des produits et des marques, centralisation ou délégation des décisions. Quoi qu'il en soit, la stratégie de standardisation pure et dure « *one size fits all* » qui a connu son heure de gloire semble remise en question par beaucoup d'entreprises.
- Des regroupements d'entreprises sont nécessaires pour atteindre la taille critique requise par le marché élargi, comme l'attestent les entreprises fusionnées : Daimler-Chrysler, AOL-Time Warner, Carrefour-Promodès, le secteur bancaire (ING-BBL et Fortis) et des assurances (AXA-Royale Belge)… Un mouvement qui est loin d'être achevé au niveau pan-européen.
- Les stratégies de standardisation des marques et de la communication sont largement motivées par la nécessité, de réaliser des économies d'échelle afin de maintenir la compétitivité dans le marché mondial. C'est ainsi qu'à la fin de l'année 1999, la société Unilever a décidé de concentrer ses activités sur 400 marques internationales ou à potentiel d'internationalisation et d'éliminer 1200 marques locales, soit trois quarts de son portefeuille de marques. Il faut savoir que cette société détenait 11 marques de détergents pour le seul marché européen.
- Pour une entreprise multinationale, l'équilibre entre standardisation et adaptation est souvent difficile à trouver. Aussi faut-il se demander jusqu'où ne pas aller trop loin dans la direction de la standardisation qui est « supply-driven », le risque étant de perdre le contact avec le marché à force de renoncer à toute adaptation aux besoins locaux, sous prétexte de réduire les coûts. Les exemples présentés dans l'encadré 9.3. suivant illustre cette difficulté.

www.frenchpdf.com

ENCADRÉ 9.3 : Exemples de dilemme « standardisation-adaptation » internationaux

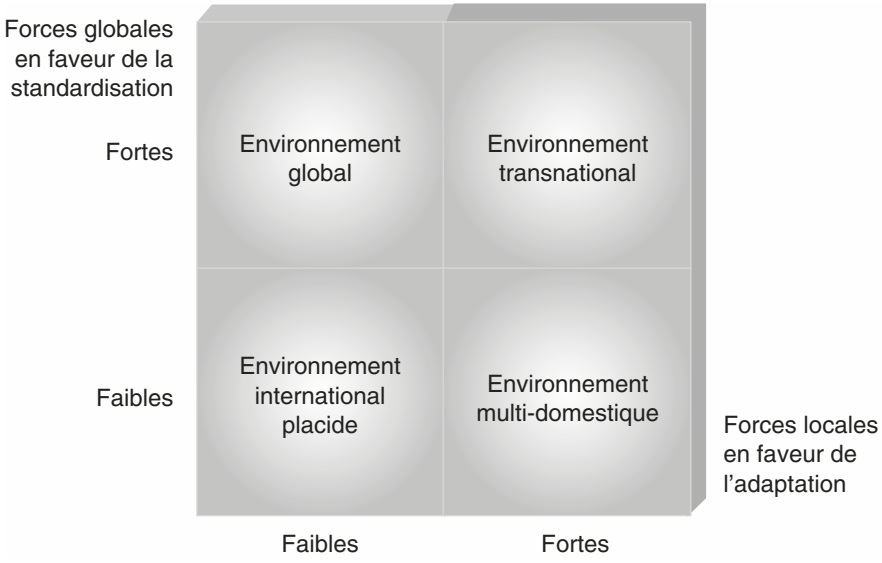
1. Une étude récente réalisée sur 500 marques dans le domaine alimentaire et dans quatre pays européens (France, Italie, Grande Bretagne et Allemagne) a mis en évidence que les marques locales jouissaient d'un niveau de notoriété plus élevé que les marques internationales et qu'elles bénéficiaient en outre d'une image plus solide selon de nombreux critères et en particulier sur le critère de confiance (Schuiling, 2002, 2004).

2. Une société comme Coca-Cola, leader incontesté de la globalisation des marques, a constaté qu'une uniformisation trop poussée pouvait être dommageable. Son PDG a donc invité les équipes locales à adapter à leur marché intérieur la stratégie de la marque Coca-Cola et même à lancer de nouvelles marques locales.

3. En Belgique, Procter & Gamble grand défenseur du marketing global a vainement tenté d'affaiblir la marque locale Dash, en cessant toute publicité pendant plus de 9 mois, afin de favoriser la marque internationale Ariel, seulement numéro deux dans ce marché.

Le problème de la politique de marque se pose particulièrement en Europe depuis le lancement de l'euro. En favorisant la comparaison des prix de pays à pays, la monnaie unique met en évidence des disparités considérables, qui stimulent les importations parallèles et favorisent une convergence des prix vers le tarif minimum pratiqué dans la zone euro.

Cette intensité concurrentielle accrue touche toutes les entreprises, sur leur marché domestique comme sur les marchés étrangers, et les oblige à réévaluer leurs stratégies de couverture au sein d'un marché de référence élargi, et cela, par rapport à la concurrence internationale.



Source : Adapté de Ghoshal et Nohria, 1993.

Figure 9.6 – *Analyse de l'environnement international*

www.frenchpdf.com

Le type de stratégie internationale à adopter varie en fonction des caractéristiques des marchés concernés. Ghoshal et Nohria (1993) suggèrent d'analyser l'environnement international en se référant à deux dimensions :

– les forces locales qui militent en faveur de l'adaptation aux caractéristiques locales : la diversité des cultures ou des réglementations locales, les spécificités des réseaux de distribution, etc. ;
– les forces globales qui poussent à la standardisation et qui peuvent provenir d'origines multiples : l'harmonisation progressive des comportements d'achat, le potentiel d'économies d'échelle, la concurrence, etc.

Pour chacune de ces dimensions, on retient deux niveaux : un niveau faible et un niveau élevé, ce qui permet de construire la matrice à deux dimensions présentée à la figure 9.6, et on peut ainsi distinguer quatre environnements internationaux qui demandent chacun des modes d'organisation spécifiques.

1. L'environnement multi-domestique est dominé par les particularités locales, les goûts, les comportements ou les réglementations propres à chaque pays. C'était le type d'environnement le plus fréquent jusqu'il y a peu.

2. L'environnement international placide est celui dans lequel les forces globales et les forces locales sont faibles et où il n'y a pas de stratégie ou de mode d'organisation dominants.

3. L'environnement global est celui où les forces qui poussent à la standardisation sont puissantes et ne sont pas compensées par des forces locales très fortes.

4. L'environnement transnational est celui où il y a de fortes pressions en faveur de la standardisation, mais où les forces locales sont également très présentes.

La mondialisation de l'économie a contribué à augmenter le nombre de marchés à rentrant dans les deux dernières catégories, et en particulier celle de l'environnement transnational, probablement la situation la plus complexe puisqu'elle demande à la fois un certain degré de centralisation ou de coordination ainsi que le maintien d'organisations locales fortes. L'approche globale recherche l'homogénéité dans les produits, les images, les messages publicitaires, alors que l'approche multi-domestique a pour effet de conserver et d'entretenir des différences qui ne sont pas nécessairement justifiées. L'objectif n'est toutefois pas d'avoir une gamme de produits uniforme à travers le monde mais de développer une gamme de produits aussi standardisée que possible tout en reconnaissant que des adaptations locales sont à la fois nécessaires et souhaitables. Une standardisation de tous les éléments du marketing stratégique et du marketing opérationnel est donc rarement possible (Douglas and Wind, 1987).

ENCADRÉ 9.4 : McDonald's, une globalisation réussie ?

Les gens chez McDonald's se plaisent à raconter cette histoire d'une jeune japonaise qui arrive à Los Angeles, regarde autour d'elle et dit à sa mère : « Regarde maman, ils ont aussi des McDonald's ici ! »Vous pourriez excuser sa surprise d'apprendre que c'est une entreprise américaine. Avec 2 000 restaurants au Japon, McDonald's Japon est la plus grande franchise hors des États-Unis. « Vous ne pouvez pas avoir 2 000 magasins au Japon en étant vu comme une entreprise américaine. » dit James Cantalupo, de McDonald's International.

☞

www.frenchpdf.com

☞

McDonald's lui-même s'est conçu comme une entreprise « multi-locale ». En insistant sur un haut niveau de propriété locale et en ajustant ses produits, juste assez pour les cultures locales, il a évité les pires des revers culturels que d'autres entreprises américaines ont rencontrés.

Non seulement les localités se sentent aujourd'hui un enjeu du succès de McDonald's, mais aussi les pays. La Pologne, par exemple, s'est avérée un des fournisseurs régionaux les plus importants de pommes de terre et de pain pour McDonald's en Europe centrale. McDonald's a progressivement évolué d'un approvisionnement en matières premières local, puis régional et global. Un jour ou l'autre, toute la viande de McDonald en Asie proviendra d'Australie, et toutes les pommes de terre de Chine. Déjà, toutes les graines de sésame sur tous les petits pains McDonald's viennent du Mexique. C'est aussi bon qu'un pays qui se découvre du pétrole.

3.1 La recherche d'un compromis entre standardisation et adaptation

Un certain degré d'adaptation des produits et/ou de la stratégie de communication sera donc presque toujours nécessaire. L'idée de base de la segmentation transnationale peut se résumer comme suit : *viser les similarités transnationales tout en s'adaptant aux différences locales.* Le tableau 9.2 décrit quatre stratégies d'adaptation distinctes à suivre selon le degré de diversité des attentes et de la culture de chacun des pays visés. L'évolution de la technologie de la production, notamment les ateliers flexibles, permet d'envisager des adaptations de produits qui ne mettent pas en péril les économies d'échelle et les effets d'expérience.

Tableau 9.2 – *Stratégies de positionnement international*

Stratégie de marketing global	Attente des segments				
	Homogènes		Voisines		Différentes
	Culture identique	Culture différente	Culture identique	Culture différente	
Produit et marketing opérationnel existants	1	–	–	–	–
Produit existant, marketing opérationnel adapté	–	1bis	1bis	1bis	–
Produit et marketing opérationnel adaptés	–	–	–	2	2
Produit nouveau et marketing opérationnel spécifique	–	–	–	–	3

Source : Blanche, 1987.

Selon la diversité des attentes du marché et en fonction de l'importance des différences culturelles, l'une des trois politiques de produit suivantes sera retenue :

1. *Un produit existant* : le produit vendu est physiquement identique dans chaque pays, à l'exception de l'étiquetage et de la langue utilisée.

www.frenchpdf.com

2. *Un produit adapté* : le produit basique est le même, mais des modifications y sont apportées en ce qui concerne la langue, les couleurs, le conditionnement et d'autres caractéristiques techniques mineures destinées à rencontrer des exigences réglementaires, climatiques, de goût, etc.

3. *Un produit nouveau* : le produit est spécialement conçu pour rencontrer les besoins de chaque pays.

Il est clair que les implications économiques et financières de ces options sont importantes.

3.2 Le potentiel de globalisation des produits et des marques

Tous les produits n'ont pas nécessairement une vocation universelle et certains produits se prêtent mieux que d'autres à une stratégie de développement internationale.

> De nombreuses marques existent sur les marchés qui peuvent être considérées comme des marques universellement acceptées, comme par exemple, Coca-Cola, Marlboro, Kodak, Honda, Mercedes, Heineken, Swatch, Levis, Benetton, IBM, Avis, MacDonald, Swissair, Boeing, Caterpillar, Adidas, Canon, Polaroïd, Hermès, Gucci, Dynastie, Perrier, Chivas, Black & Decker... et bien d'autres.

Il est intéressant de signaler que la popularité de ces marques globales, qui peuvent appartenir au domaine des biens de consommation comme au domaine des services ou des biens industriels, était, jusque il y a peu, généralement indépendante de l'attitude politique vis-à-vis du pays d'origine. En fait, la vocation globale d'un produit ou d'une marque est étroitement liée au *caractère universel de l'avantage apporté, du service rendu ou de la fonction exercée.* Dans la mesure où ces produits ou services rencontrent efficacement les besoins d'un groupe spécifique d'individus ou d'organisations dans un marché, pourquoi ne rencontreraient-ils pas également le succès auprès du même groupe de clients acheteurs dans d'autres pays, dans la mesure évidemment où il y a eu adaptation des produits aux conditions, aux particularités et aux règlements locaux ? En d'autres termes, comme l'ont suggéré Quelch et Hoff (1986), le moteur de la globalisation a été plus l'objectif d'*exploiter une bonne idée à l'échelle mondiale* que simplement le souci de réaliser des économies d'échelle par la standardisation. Aujourd'hui, cependant, l'anti-américanisme envahissant commence à révéler les limites du potentiel de marques globales aussi populaires que Coca-Cola.

On peut tenter d'établir une typologie des produits en utilisant comme critère de classification le *degré de technicité* du produit (les produits *Hi-Tech*) d'une part, et leur *degré de convivialité* (les produits *Hi-Touch*) d'autre part. Ces deux catégories de produits ont en commun *(a)* d'être des produits à forte implication et *(b)* de recourir à un langage universel (Domzal et Unger, 1987, p. 28).

- Les *produits de haute technologie* utilisent un langage spécialisé et technique compris par tous les clients potentiels. C'est vrai pour les cyclotrons, les machines-outils, les logiciels, les services financiers, les ordinateurs... mais également pour les vidéos, les appareils photographiques, les voitures, les planches à voile, les raquettes de tennis, les instruments de musique, etc. L'existence d'un « jargon commun » facilite la globalisation sans pour autant en garantir la réussite, les adaptations techniques pouvant être importantes.
- Les *produits de haute convivialité* recourent davantage aux images qu'aux informations, mais s'appuient sur des thèmes universels qui sont également compris par tous les clients consommateurs potentiels. Ces thèmes universels sont, par exemple, le matérialisme, le jeu, l'héroïsme, l'amour... Ils sont utilisés pour vendre des produits comme des parfums, des bijoux, des montres, des articles de confection que l'on trouvera dès lors partout dans le monde.

Pour ces deux catégories de produits, dans le monde entier, les clients utilisent et comprennent le même langage et recourent aux mêmes symboles. Le potentiel de globalisation à l'échelle de la

www.frenchpdf.com

planète est probablement plus facilement réalisable pour les produits qui approchent l'un de ces deux extrêmes (Domzal et Unger, 1987, p. 27). Entre ces deux extrêmes, il existe de nombreuses positions intermédiaires. Il est à noter que la communication peut rechercher un positionnement *Hi-Touch* pour un produit *Hi-Tech*, comme cela a été le cas, par exemple, pour la publicité des voitures BMW, Lancia et Alfa Romeo.

En résumé, la globalisation de l'économie accroît sensiblement la complexité des marchés et de leur fonctionnement. Cette complexité des marchés impose plus que jamais à l'entreprise l'établissement de l'orientation-marché comme philosophie de gestion qui met la satisfaction du client au cœur du processus d'échange. Elle accentue aussi l'importance de bien comprendre l'environnement international et d'élaborer des stratégies fines de couverture et de pénétration, car réussir une stratégie de développement international dans un marché mondialisé est donc loin d'être une partie gagnée d'avance.

L'essentiel

Après avoir segmenté ses marchés et décidé d'une stratégie générale, suite à une double analyse d'attractivité-compétitivité, l'entreprise doit poser ses choix de ciblage et de positionnement concrets. Différentes stratégies de couverture peuvent être envisagées : ciblage indifférencié, différencié complet ou partiel, concentré ou sur-mesure. Ce choix tient compte du degré d'hétérogénéité du marché, donc du dilemme standardisation-adaptation, du niveau de ressources disponibles et également de l'ambition de l'entreprise. Dans une optique d'orientation-marché, le choix des segments prioritaires se fera principalement en fonction de l'intérêt du client et ensuite seulement de celui de l'entreprise. Après avoir choisi un ou plusieurs segments-cibles, la question se pose de savoir quel positionnement adopter dans chaque segment et comment faire connaître ce positionnement aux clients potentiels par des choix opérationnels cohérents entre eux et avec le ciblage choisi. Le repositionnement est une question qui soulève le dilemme de la préservation du nom de marque. Le ciblage et le positionnement internationaux posent un problème d'importance stratégique dans une économie mondiale interconnectée où le dilemme adaptation-standardisation se pose avec encore plus d'acuité. Aujourd'hui, la plupart des environnements internationaux sont globaux ou, du moins, transnationaux et imposent de définir des segments qui passent les frontières géographiques. L'objectif sera, après avoir identifié des segments supranationaux ou universels qui peuvent être approchés avec une stratégie de marketing standardisée de développer une politique globale, intermédiaire ou locale selon l'intensité du dilemme « standardisation-adaptation » international.

Questions et problèmes

1. *Dans les sociétés opulentes, les clients recherchent de plus en plus des solutions adaptées à leurs problèmes spécifiques. Pour l'entreprise se pose la question de savoir jusqu'où aller dans la segmentation d'un marché. Analysez les facteurs qui militent en faveur d'une segmentation fine (l'hyper-segmentation) et ceux qui, au contraire, incitent à la standardisation (contre-segmentation).*
2. *Dans les économies développées, on observe une fragmentation croissante des marchés, les clients recherchant de plus en plus des produits adaptés à leurs besoins particuliers. Comment ce fait est-il conciliable avec le développement du marketing global qui met l'accent sur la standardisation des produits et des marques à travers le monde ?*

www.frenchpdf.com

3. *Quel positionnement devrait choisir un nouvel arrivant sur le marché canadien des anti-douleurs, sachant que les préférences moyennes se répartissent en deux segments : le premier attache plus de poids (75%) à l'absence d'effets secondaires plutôt qu'à l'efficacité (25%) et le second plus d'importance à l'efficacité (75%) qu'à l'absence d'effets secondaires (25%) ?*

Carte de positionnement des produits actuels (exemple canadien, inspiré de Urban et Hauser 1993)

Antidouleur	Efficacité	Peu d'effets secondaires
Tylenol	4	9
Bufferin	5	−1
Excedrin	14	−14
Bayer	−3	−4
Aspirine	−14	−10
Anacin	−4	−11

Références bibliographiques

BEST Roger J. (2000), *Market-based Management*. 2nd Ed., New Jersey, Prentice Hall.

BLANCHE B. (1987), « Le marketing global : paradoxe, fantasme ou objectif pour demain ? », *Revue Française du Marketing*, N° 114.

BOYD Harper W., RAY Michel L., STRONG Edward C. (1972), « An Attitudinal Framework for Advertising Strategy », *Journal of Marketing*, Vol. 36, Iss. 2, pp. 27-33.

CRISTOL Steven, SEALEY Peter (2007), *Simplicity Marketing : End Brand Complexity, Clutter, and Confusion*, New york, The Free Press.

DOMZAL Teresa, UNGER Lynette S. (1987), « Emerging Positioning Strategies in Global Marketing », *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 4, Iss. 4, pp. 23.

DOUGLAS Susan P., WIND Yoram (1987), « The Myth of Globalization », *Columbia Journal of World Business*, Winter, pp. 19-29.

FARLEY Laurence J. (1986), « Going Global : Choices and Challenges », *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 3, Iss. 1, pp. 67-70.

GHOSHAL Sumantra, NOHRIA Nitin (1993), « Horses for Courses : Organizational Forms for Multinational Corporations », *Sloan Management Review*, Vol. 34, Iss. 2, pp. 23-35.

LAMPEL Joseph, MINTZBERG Henry (1997), « La querelle du standard et du sur-mesure », *L'Expansion Management Review*, mars, pp. 37-44.

QUELCH John, HOFF Edward J. (1986), « Customizing Global Marketing », *Harvard Business Review*, Vol. 64, Iss. 3, pp. 59-68.

RIES Al, TROUT Jack (1981/2000), *Positioning : The Battle for your Mind*, New York, McGraw-Hill.

SCHUILING Isabelle (2002), *La force des marques locales et ses déterminants spécifiques par rapport aux marques internationales*, Louvain-la-Neuve, Belgium, Presses Universitaires de Louvain.

www.frenchpdf.com

SCHUILING Isabelle, KAPFERER Jean-Noël (2004), « Real Differences between Local and International Brands : Strattegic Implications for International Marketers », *Journal of International Marketing*, 12 (4), pp. 97-112.

SIMON Hermann (1996), *Hidden Champions*, Boston, Mass., Harvard Business School Press.

SILVERSTEIN Michael J. (2006), *Treasure Hunt, Inside the Mind of the New Consumer*, Portofolio, Penguin.

TARONDEAU Jean-Claude (1982), « Sortir du dilemme flexibilité-productivité », *Harvard-l'Expansion*, Printemps, pp. 25-35.

URBAN Glen L., HAUSER John R. (1993), *Design and marketing of new products*, 2nd Ed., New Jersey, Prentice Hall.

VAN BALLENBERGHE A. (1993), *Le comportement des consommateurs en période de promotion : analyse des perceptions de marques.* Mémoire non-publié. Louvain-la-Neuve, IAG-UCL.

VERNETTE Eric (1998), *L'essentiel du marketing*, Paris, Éd. d'Organisation.

www.frenchpdf.com

10 LE CHOIX D'UNE STRATÉGIE DE MARKETING

L'objectif de ce chapitre est d'examiner les différentes stratégies de marketing qui permettent à l'entreprise de réaliser ses objectifs de croissance et de rentabilité. Les analyses décrites aux deux chapitres précédents conduisent à classer les différents produits-marchés couverts par une entreprise en fonction des attraits du marché de référence (analyse d'attractivité) et en fonction des atouts détenus dans chaque produit-marché (analyse de compétitivité). L'objectif est alors de définir des stratégies spécifiques pour chaque produit-marché, en tenant compte de son positionnement différencié sur ces deux dimensions. À cet effet, on aura recours à la notion de *portefeuille de produits-marchés*, qui occupe une place centrale dans le processus d'analyse stratégique en favorisant une analyse fine des activités de l'entreprise et en suggérant une gestion sélective ainsi qu'une allocation des ressources aussi optimale que possible. Sur la base du diagnostic issu d'une analyse de portefeuille, différentes stratégies de croissance peuvent être envisagées dont on décrira les implications concurrentielles et financières. Enfin, on terminera le chapitre par un examen rapide des différentes stratégies de croissance internationale qui se présentent à l'entreprise.

Objectifs

Dans ce chapitre, nous aborderons les questions suivantes :

– Comment développer et analyser l'analyse de portefeuille de produits basée, soit sur la méthode BCG, soit sur la méthode multicritères « attractivité-compétitivité », soit sur l'analyse SWOT ?
– Quels en sont les mérites et les limites respectifs ?
– Quels sont les principales stratégies de base, leurs objectifs et leurs risques propres ?
– Quelles sont les différentes stratégies de croissance qui se présentent à une entreprise ?
– Quelles sont les différentes stratégies concurrentielles envisageables vis-à-vis des concurrents directs ainsi que leurs conditions d'application ?
– Quels sont les modes d'organisation et de croissance internationale ?

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

www.frenchpdf.com

1 L'ANALYSE DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS

L'objectif d'une analyse de portefeuille est d'aider une entreprise multiproduits à allouer des ressources rares entre les différents produits-marchés dans lesquels elle est représentée. En général, la procédure consiste à caractériser la position stratégique de chaque activité en se référant à deux dimensions indépendantes : l'attrait intrinsèque des produits-marchés ou segments du marché de référence où s'exercent les activités, et la force concurrentielle de l'entreprise dans chaque produit-marché considéré. Différentes méthodes d'analyse ont été développées, prenant la forme de représentations matricielles, où différents indicateurs sont utilisés pour mesurer les dimensions d'attractivité et de compétitivité. On se contentera ici de décrire les trois méthodes les plus utilisées : la méthode du Boston Consulting Group (BCG), dite matrice *croissance-part de marché relative* (Boston Consulting Group, 1972 et 1998 et Henderson, 1970), la méthode attribuée à General Electric et McKinsey, dite matrice *attractivité-compétitivité* (Hussey, 1978 ; Abell et Hammond, 1979) et enfin la méthode la plus générale connue sous le nom d'analyse SWOT. En dépit de leur similarité, ces méthodes s'appuient sur des hypothèses implicites différentes et le choix entre l'une ou l'autre technique n'est pas indifférent (Wind *et al.*, 1983).

1.1 La matrice « croissance-part de marché relative »

La matrice du BCG est construite autour de deux critères : le taux de croissance du produit-marché ou du segment-cible (éventuellement corrigé pour l'effet d'inflation) qui sert d'indicateur d'attractivité, et la part de marché relative au concurrent le plus dangereux qui est utilisée comme indicateur de la compétitivité. On a donc un tableau à double entrée (voir figure 10.1), où une ligne de démarcation a été tracée sur chaque axe de manière à obtenir une grille à quatre quadrants.

– Sur la dimension *croissance du marché*, le point de référence, qui distinguera les activités à forte croissance de celles à faible croissance, correspond au taux de croissance du produit national brut en termes réels, ou à la moyenne pondérée des taux de croissance des différents segments dans lesquels opère l'entreprise. En pratique, les marchés en forte croissance sont ceux qui augmentent de 5 à plus de 10 % par an en volume.
– De même, sur la dimension *part de marché relative*, la ligne de partage est habituellement placée à 1 ou à 1,5. Au-delà de ce niveau de référence, la part de marché relative est forte ; en deçà, elle est faible.

La matrice s'appuie donc sur la notion de part de marché relative définie plus haut qui compare la part de marché détenue à celle du concurrent le plus dangereux.

> Si la marque A détient une part de marché de 10 % dans un marché où le concurrent le plus important a une part de marché de 20 %, la part de marché relative de A sera de 0,5 (10 % / 20%), ce qui est une part de marché relative faible car inférieure à l'unité. De même, la marque B aura une part de marché de 2 (20 % / 10%), qui est élevée selon la matrice BCG.

Le recours à la notion de part de marché relative est basé sur l'hypothèse selon laquelle la part de marché est corrélée positivement avec l'expérience et, dès lors, avec la rentabilité (voir chapitre 8). Dans cette perspective, détenir 20 % de part de marché alors que le concurrent immédiat en détient 40 % ou 5 % a des implications concurrentielles très différentes. On obtient ainsi quatre quadrants qui définissent chacun quatre situations fondamentalement différentes au regard des besoins financiers nécessaires à leur fonctionnement et qui devront être gérés de façon distincte sur le plan de la stratégie marketing.

www.frenchpdf.com

Produit-marché ou segment	Vente en million d'€	Nombre de firmes	Ventes des 3 concurrents les plus importants en millions d'€			Taux de croissance	Taille du segment (€ millions)
A	0,5	8	0,7	0,7	0,5*	15 %	8,0
B	1,6	22	1,6*	1,6	1,0	18 %	20,0
C	1,8	14	1,8*	1,2	1,0	7 %	18,0
D	3,2	5	3,2*	0,8	0,7	4 %	8,0
E	0,5	10	2,5	1,8	1,7	4 %	11,0

* = chiffre d'affaires de l'entreprise étudiée.

La matrice de «croissance – part de marché relative»

Ventes totales en millions 0,5 + 1,6 + 1,8 + 3,2 + 0,5 = **7,6 €**
A = 6,6 % B = 21,0 % C = 23,7 % D = 42,1 % E = 6,6 %

Parts de marché relatives (au leader ou au challenger pour celui qui est leader lui-même)
A = 0,5/0,7 = 0,71
B = 1,6/1,6 = 1,0
C = 1,8/1,2 = 1,5
D = 3,2/0,8 = 4,0
E = 0,5/2,5 = 0,2

Taux de croissance moyen pondéré
(15 % × 8 + 18 % × 20 + 7 % × 18 + 4 % × 8 + 4 % × 11)/65 = 10,49 % (ou 10 %)

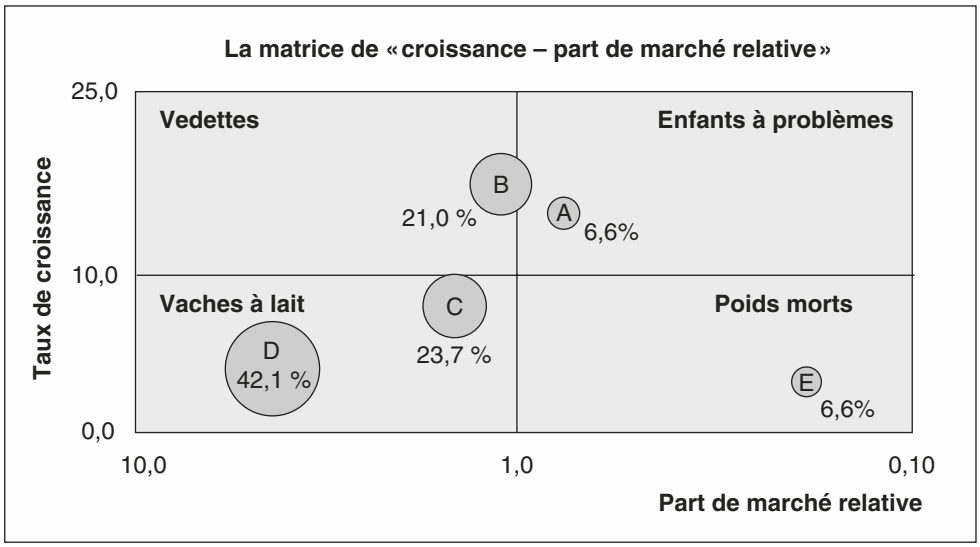


Figure 10.1 – *La matrice croissance part de marché relative*

www.frenchpdf.com

1.1.1 Les hypothèses de base de la matrice BCG

Sous-jacentes à l'analyse du BCG se trouvent deux hypothèses fondamentales, l'une portant sur la présence d'effets d'expérience et l'autre sur l'existence d'un cycle de vie du produit-marché classique. Ces hypothèses peuvent être précisées comme suit.

– Du fait de la présence d'un *effet d'expérience*, une part de marché relative élevée implique un avantage concurrentiel en termes de coût par rapport aux concurrents ; inversement, une part de marché relative faible implique un désavantage en termes de prix de revient. La conséquence directe de cette première hypothèse est que le concurrent le plus puissant aura une meilleure rentabilité aux prix courants du marché et pourra générer davantage de cash-flow.
– Par ailleurs, le fait d'être situé dans un *marché en croissance* implique un besoin élevé de liquidités pour financer la croissance, par exemple pour accroître la capacité de production, financer la publicité, etc. Inversement, le besoin de liquidités est faible pour un produit situé dans un marché en faible croissance. On recourt ici au modèle du cycle de vie pour mettre en évidence le fait qu'une entreprise performante a intérêt à répartir ses activités dans des produits-marchés situés dans différentes phases du cycle de vie, pour maintenir un équilibre entre potentiel de croissance et potentiel de rentabilité.

L'implication directe de cette deuxième hypothèse est que les besoins financiers nécessaires pour des produits situés dans des marchés en croissance seront beaucoup plus importants que pour des produits opérants dans des marchés stagnants. Comme on l'a déjà souligné aux chapitres 7 et 8, ces deux hypothèses ne sont pas toujours vérifiées en pratique.

1.1.2 La typologie des produits-marchés

Dans la mesure où ces hypothèses sont respectées, on peut identifier quatre groupes de produits-marchés très différenciés du point de vue des objectifs stratégiques prioritaires, des besoins financiers et des contributions au profit.

1. Les *vaches à lait* : des produits dont le marché est en faible croissance, mais pour lesquels l'entreprise détient une part de marché relative élevée ; ces produits doivent en principe fournir des liquidités financières importantes et en consommer peu. Ils constituent une source de financement pour soutenir des activités de diversification ou de recherche. L'objectif stratégique prioritaire est de « récolter ».

2. Les *poids morts* ou « canards boiteux » : des produits dont la part de marché relative est faible dans un secteur vieillissant. Accroître la part de marché devrait se faire par rapport à des concurrents ayant un avantage-coût ; ceci est peu vraisemblable puisque les jeux sont faits. Le maintien en vie d'une telle activité se traduit généralement par une hémorragie financière sans espoir d'amélioration. L'objectif est de « désinvestir » ou, en tout cas, de vivre modestement.

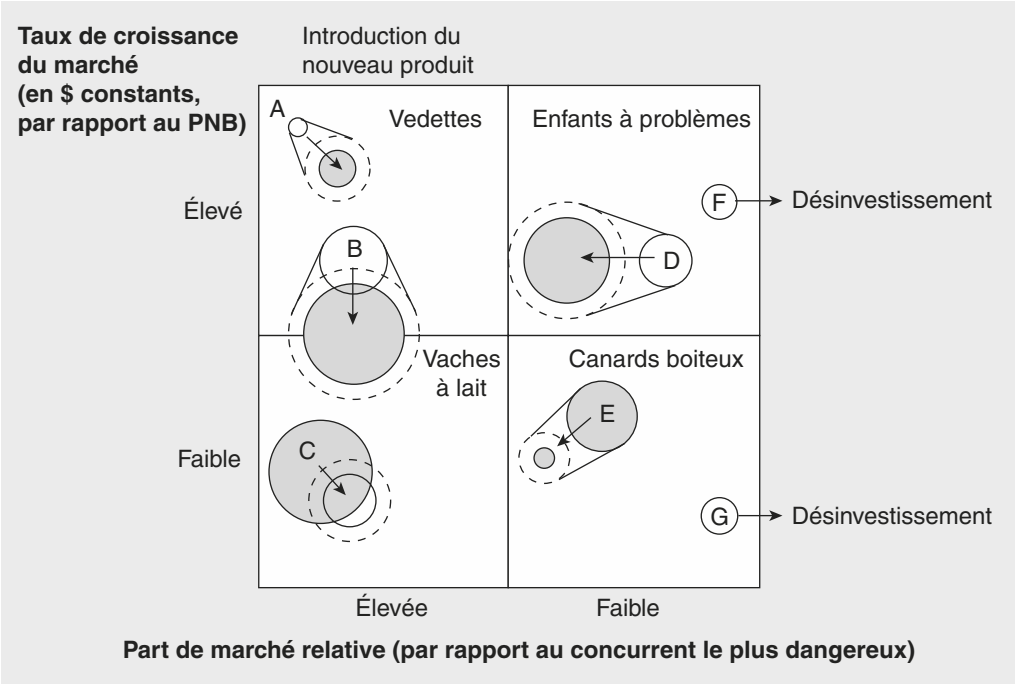
3. Les *enfants à problèmes* : on retrouve dans ce groupe des produits à faible part de marché relative dans un marché en expansion rapide, et qui exigent des liquidités importantes pour financer la croissance. Il s'agit ici d'identifier les activités pouvant être promues avec des chances de succès. En dépit de leur handicap par rapport au leader, ces produits ont toujours une chance d'accroître leur part de marché. Si un soutien financier important n'est pas accordé à ces produits, ceux-ci évolueront vers la situation des canards boiteux au fur et à mesure du déroulement du cycle de vie. L'objectif prioritaire est donc ici de développer la part de marché ou de désinvestir.

4. Les *vedettes* : des produits qui sont leaders dans leur marché, lequel est en croissance rapide. Ces activités demandent des moyens financiers conséquents pour soutenir leur croissance ; mais, du fait

www.frenchpdf.com

de leur position concurrentielle, elles généreront aussi des profits importants et prendront à l'avenir, le relais des produits *vaches à lait*.

Chaque activité peut être positionnée dans une matrice similaire à celle de la figure 10.1. L'importance d'une activité peut se représenter par un cercle dont la surface est proportionnelle au chiffre d'affaires ou à la valeur ajoutée. La surface du cercle se détermine à l'aide de la formule suivante : « rayon du cercle = $k(Q/\pi)^{1/2}$ », où Q désigne soit les ventes en volume, soit le chiffre d'affaires, soit la valeur ajoutée. K est une constante arbitraire utilisée pour calibrer la taille du cercle, donc π peut être ignoré. Par construction et pour une période déterminée, la somme des surfaces des cercles représente 100 pour cent. Cette analyse peut être menée dans une perspective dynamique (voir figure 10.2), en mettant en évidence les progressions ou les dérives dans le temps de chaque produit-marché. Elle peut également être faite dans une perspective concurrentielle, en présentant, sur une seule période, tous les concurrents en présence. Dans ce cas, elle offre un puissant outil d'analyse des forces relatives en présence, visualisées par les surfaces de cercles.



Source : Day, 1977.

Figure 10.2 – *Analyse dynamique du portefeuille de produits-marchés*

1.1.3 Le diagnostic du portefeuille de produits

Dans la mise en œuvre de cette démarche, il importe de bien définir le marché de référence dans lequel concourt une activité. La part de marché relative compare la vigueur d'une activité par rapport à ses concurrents. Si le marché est défini trop étroitement, l'entreprise devient immanquablement le leader du segment ; s'il l'est trop largement, elle est représentée comme étant faible. Les messages qui se dégagent de l'analyse sont alors les suivants.

www.frenchpdf.com

La position sur la matrice donne une indication sur la *stratégie envisageable* pour chaque produit : maintien du leadership pour les vedettes ; abandon ou profil bas pour les poids morts ; investissement et développement sélectifs pour les enfants à problèmes ; rentabilisation maximale pour les vaches à lait.

La position sur la matrice permet d'apprécier les *besoins financiers et le potentiel de rentabilité*. Le profit est en principe fonction de la position concurrentielle ; le besoin de financement est généralement fonction de la phase du cycle de vie, c'est-à-dire du degré de maturité du marché de référence.

La répartition du chiffre d'affaires selon les quadrants permet d'évaluer l'*équilibre du portefeuille d'activités*. L'idéal est de disposer à la fois de produits susceptibles de générer des ressources et de produits en phase d'introduction ou de croissance chargés d'assurer le renouvellement à terme de l'entreprise, les besoins des seconds étant financés par les premiers.

Posséder trop de produits en vieillissement annonce un danger de dépérissement, même si les résultats actuels sont très positifs. Avoir trop de produits jeunes peut conduire à des problèmes de financement, même si ces activités sont saines, avec le risque de perte d'indépendance que suscite immanquablement ce type de situation.

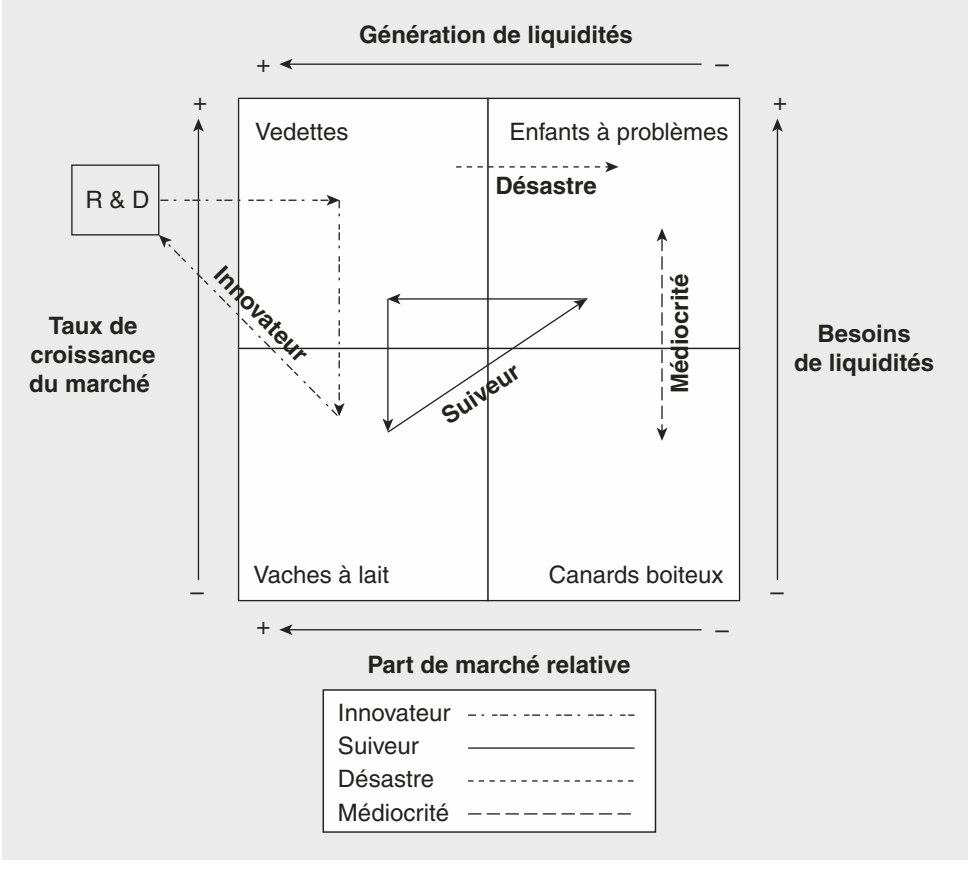


Figure 10.3 – *Principaux scénarios d'évolution de produits-marchés*

www.frenchpdf.com

On a repris à la figure 10.3 deux trajectoires de succès et deux trajectoires d'échec qu'il est possible d'observer dans une analyse dynamique du portefeuille d'activités.

- La *trajectoire de l'innovateur* qui utilise les ressources financières générées par les vaches à lait pour investir en R&D et qui pénètre dans un marché avec un produit nouveau pour le monde qui supplantera les produits vedettes existants.
- La *trajectoire du suiveur* qui utilise les ressources apportées par les vaches à lait, qui entre comme enfant à problème dans un marché dominé par un leader et qui adopte une stratégie agressive de développement de la part de marché.
- La *trajectoire du désastre* dans laquelle un produit vedette diminue sa part de marché en raison d'un investissement insuffisant et devient enfant à problème.
- La *trajectoire de la médiocrité permanente* décrivant la situation d'un enfant à problème qui continue à végéter sans réussir à accroître sa part de marché et qui rejoint le quadrant des canards boiteux.

Ce type de diagnostic, rappelons-le, ne sera valable que dans la mesure où les hypothèses rappelées plus haut se trouvent effectivement vérifiées. Or, comme on l'a déjà vu, les liaisons entre la part de marché et la rentabilité, d'une part, entre le taux de croissance et les besoins financiers, d'autre part, ne sont pas observées dans tous les cas.

1.1.4 Les limites de la matrice « croissance/part de marché relative »

Le mérite principal de la méthode développée par le BCG réside sans conteste dans la solidité du développement théorique qui établit une liaison rigoureuse entre le positionnement stratégique et la performance financière. Les hypothèses de départ sont certes restrictives, mais, si elles sont vérifiées, elles permettent de formuler un diagnostic précis et des recommandations dont la valeur normative est élevée. La direction générale peut ainsi concentrer sa réflexion sur les problèmes stratégiques majeurs et analyser les implications résultant de stratégies de croissance alternatives. En outre, la méthode s'appuie sur des *indicateurs objectifs* d'attractivité et de compétitivité, ce qui réduit le risque de subjectivité. Enfin, ajoutons que la matrice apporte une synthèse visuelle et expressive de l'ensemble des activités de la firme, ce qui facilite la communication.

Cependant, il existe un certain nombre de *limites et de difficultés* qu'il importe de souligner, parce qu'elles réduisent la portée générale de la méthode.

- L'hypothèse implicite concernant la relation entre la part de marché relative et le potentiel de rentabilité ne permet en définitive le recours à cette technique d'analyse que là où il y a effet d'expérience, c'est-à-dire dans les *industries de volume* (voir chapitre 8). Or, l'effet d'expérience peut s'observer dans certains produits-marchés et pas dans d'autres faisant partie du portefeuille de l'entreprise.
- La méthode s'appuie uniquement sur la notion d'avantage concurrentiel *interne* et ne prend pas en compte l'avantage concurrentiel *externe* dont peut bénéficier une entreprise ou une marque, ayant réussi sa stratégie de différenciation. Ces produits que l'on appelle « canards boiteux », simplement parce qu'ils détiennent une part de marché faible par rapport au leader, pourraient parfaitement être rentables s'ils offraient des qualités distinctives appréciées par des acheteurs prêts à payer un supplément de prix qui compenserait le handicap de coût.
- En dépit d'une apparente simplicité, des *difficultés de mesure* peuvent se présenter. Faut-il définir les produits-marchés ou les segments de manière large ou étroite ? Par rapport à quels concurrents se comparer ? Comment déterminer le taux de croissance du marché ? Dans le passé ou sur la base de prévisions ? Wind *et al.* (1983) ont montré que l'analyse était très sensible aux différentes me-

www.frenchpdf.com

sures utilisées. Pour une discussion plus fouillée de ces questions, voir également Day (1977, pp. 35-37).

– Les recommandations issues d'une analyse de portefeuille restent très générales et constituent tout au plus des *orientations* qu'il faut préciser. Dire que dans un produit-marché donné, il faut procéder à une stratégie de « récolte » ou de « profil bas » n'est pas très explicite et, en tout cas, est insuffisant pour orienter de manière effective les politiques de prix, de distribution, de communication. L'objectif d'une analyse de portefeuille est donc tout au plus de guider la réflexion mais en aucun cas de se substituer à elle.

Ces limites sont importantes et restreignent sérieusement le domaine d'application de la matrice « croissance-part de marché relative ». On a donc développé d'autres méthodes qui s'appuient sur des hypothèses moins restrictives.

1.2 La matrice « attractivité-compétitivité »

La matrice BCG s'appuie sur deux indicateurs, la part de marché relative et le taux de croissance du marché de référence. Or il est évident que l'attrait d'un marché peut dépendre de bien d'autres facteurs, tels que son accessibilité, sa taille, l'existence d'un réseau de distribution organisé ou d'une législation favorable, l'absence de concurrents puissants, etc.

> Le marché des ordinateurs portables est en principe hautement attractif si l'on en juge par le taux de croissance élevé de ce marché. Toutefois, la rapidité d'évolution de la demande, les modifications attendues des prix, le rythme d'obsolescence rapide des produits, l'intensité de la lutte concurrentielle, sont autant de facteurs qui rendent ce marché très risqué et donc relativement peu attractif.

De même, l'avantage concurrentiel détenu par une entreprise peut provenir d'une image de marque, d'une organisation commerciale, d'une avance technologique, etc., même si la part de marché détenue est faible par rapport au concurrent le plus important.

> Lorsque IBM a introduit en Europe son ordinateur personnel, en 1982, sa compétitivité était très faible s'il fallait en croire la matrice BCG, puisque sa part de marché était de zéro. Or, pour beaucoup d'analystes, la capacité concurrentielle d'IBM était perçue comme très élevée en raison de l'importance de son savoir-faire technologique, de ses ressources disponibles et de sa volonté de réussir dans ce marché.

Il est clair que d'autres facteurs doivent être pris en considération pour mesurer correctement le potentiel d'attractivité et de compétitivité d'une entreprise. Plutôt que d'utiliser un seul indicateur par dimension, on va donc choisir un jeu d'indicateurs d'attractivité et un jeu d'indicateurs de compétitivité. Différentes listes de critères possibles existent (Abell et Hammond, 1979, p. 214 ; Day, 1984 ; McNamee, 1984 ; Hax et Majluf, 1984). En fait la matrice BCG décrite plus haut doit être vue comme un cas particulier d'une théorie plus large fondée sur les concepts d'attractivité et de compétitivité.

www.frenchpdf.com

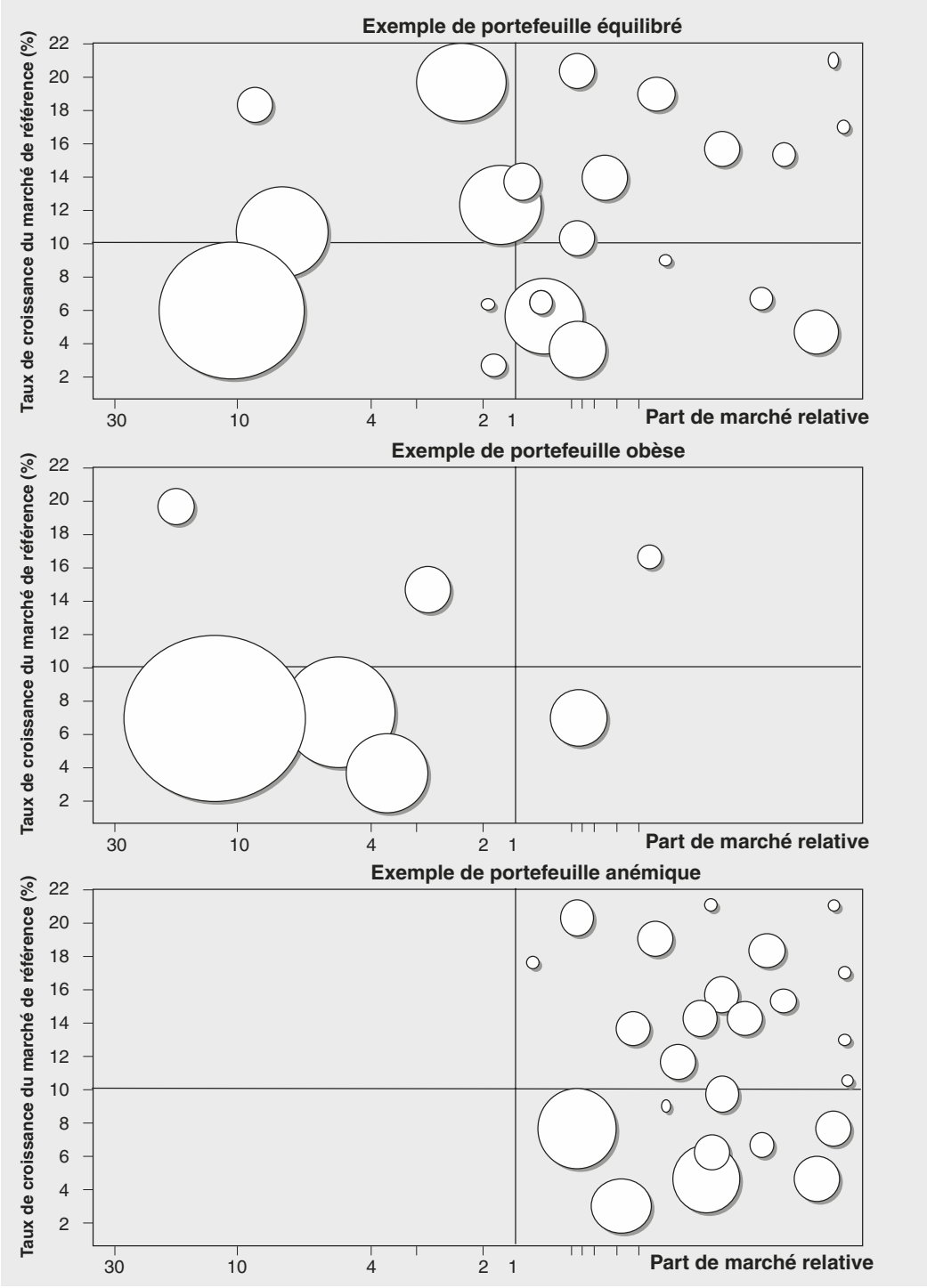


Figure 10.4 – *Comparaison de la structure de trois portefeuilles d'activités*

www.frenchpdf.com

1.2.1 Le développement d'une grille multicritères

À titre d'illustration, on présente au tableau 10.1 un ensemble de critères sélectionnés pour mesurer les *attraits* intrinsèques de 5 produits-marchés situés dans l'industrie textile, ainsi qu'une série d'indicateurs permettant d'évaluer les *atouts* (compétitivité) d'une entreprise particulière, la société ABC, opérant dans ce même secteur d'activité.

Tableau 10.1 – *Indicateurs d'attractivité et de compétitivité : cas de la société AB*

Indicateurs d'attractivité	**Poids (total : 100)**	**Échelle d'évaluation**		
		Faible	**Moyenne**	**Forte**
		1 2	**3 4**	**5**
Accessibilité du marché	–	Pays hors Europe et hors USA	Europe + USA	Europe
Taux de croissance	–	< 5 %	5 à 10 %	> 10 %
Longueur du cycle de vie	–	< 2 ans	2 à 5 ans	> 5 ans
Potentiel de marge brute	–	< 15 %	15 à 25 %	> 25 %
Durée de la concurrence	–	Oligopole structuré	Concurrence non structurée	Concurrence atomisée
Possibilités de différenciation (autres que le prix)	–	Produit banalisé	Produit faiblement différenciable	Produit fortement différenciable
Concentration de la clientèle	–	> 2 000	2 000 à 200	> 200
Indicateurs de compétitivité	**Poids (total : 100)**	**Échelle d'évaluation**		
		Faible	**Moyenne**	**Forte**
		1 2	**3 4**	**5**
Prix de marché relative	–	< 1/3 du leader	> 1/3 du leader	Leader
Prix de revient	–	> concurrent direct	= concurrent direct	< concurrent direct
Qualités distinctes	–	« Me too product »	Produit faiblement différencié	« Unique Selling Proposition »
Degré de maîtrise technique	–	Difficile à maîtriser	Faiblement maîtrisable	Parfaitement maîtrisable
Outil de vente	–	Intermédiaires non contrôlés	Intermédiaires contrôlés	Vente directe
Notoriété-image	–	Inexistante	Image floue	Forte image

Étant donné que chaque situation est particulière, la liste des critères pertinents doit être établie au cas par cas, ce qui explique qu'une grille multicritères soit nécessairement propre à une entreprise déterminée. Le choix des critères est une tâche délicate qui doit s'opérer sur la base de l'avis de

www.frenchpdf.com

plusieurs juges, non seulement du département marketing mais également des autres fonctions. Une définition de chaque indicateur ainsi que sa signification précise doivent être données. Une fois la grille construite, chaque produit est évalué par référence à chaque indicateur.

- Chaque indicateur est noté, par exemple, « faible », « moyen », « élevé » ; ou bien noté sur une échelle en 5 ou 7 points.
- En ce qui concerne les indicateurs de compétitivité, les notes portant sur les atouts de l'entreprise ne sont pas attribuées *in abstracto*, mais, dans chaque produit-marché ou segment, par rapport au concurrent le plus dangereux.
- Des pondérations peuvent également être introduites si certains indicateurs apparaissent plus importants que d'autres ; encore faut-il que ces pondérations soient les mêmes pour chaque activité considérée.
- Les évaluations doivent refléter, autant que possible, les valeurs futures ou attendues des indicateurs et pas seulement leur valeur présente.
- Une note d'ensemble peut alors être attribuée à l'attractivité globale du produit-marché et à la capacité concurrentielle de l'entreprise dans ce produit-marché.

Contrairement à la méthode BCG, les notes d'attractivité et de compétitivité s'appuient donc sur des évaluations subjectives. Le processus d'évaluation peut toutefois gagner en objectivité interpersonnelle, dans la mesure où l'on recourt à plusieurs « juges » opérant indépendamment et où l'on confronte ensuite les évaluations recueillies dans le but de réconcilier ou d'expliquer les différences et les désaccords observés. Ce processus de réconciliation est toujours très instructif.

1.2.2 L'interprétation de la grille multicritères

On obtient donc un système de classification à deux dimensions similaire à la matrice du BCG. Il est habituel de subdiviser chaque dimension en trois niveaux (faible, moyen, élevé), ce qui conduit à définir neuf cases, correspondant chacune à une position stratégique spécifique. Chacune des zones correspond à un positionnement spécifique. Les différentes activités de l'entreprise peuvent y être représentées par des cercles dont la surface est proportionnelle à leur importance dans le chiffre d'affaires total ou dans la marge brute totale. Les quatre positionnements les plus clairs sont ceux qui se situent aux quatre coins de la matrice de la figure 10.5.

- Dans la zone C, les attraits du produit-marché et la capacité concurrentielle de l'entreprise sont élevés ; l'orientation stratégique à suivre est celle d'une *croissance offensive*. On retrouve ici les caractéristiques des « vedettes » de la matrice du BCG.
- Dans la zone A, attraits et atouts sont peu élevés ; l'orientation stratégique est celle du *maintien sans investissement* ou du désinvestissement. On retrouve les « poids morts » de la figure 10.1.
- La zone B est intermédiaire ; l'avantage concurrentiel est faible, mais l'attrait du marché de référence est élevé. C'est typiquement la situation des « enfants à problèmes ». La stratégie à suivre est celle du *développement sélectif*.
- Dans la zone D, on a la situation inverse. L'avantage concurrentiel est élevé mais l'attractivité du marché faible. Une stratégie dite de *profil bas* consiste à défendre la position sans consentir de dépenses élevées.

Les autres zones correspondent à des positions stratégiques mal définies et souvent difficiles à interpréter, la note moyenne pouvant refléter soit des évaluations très élevées sur certains critères et très faibles sur d'autres, soit une évaluation moyenne sur l'ensemble des critères. Ce dernier cas, qui est fréquemment observé en pratique, est souvent le reflet de l'imprécision de l'information détenue ou de l'absence d'information.

www.frenchpdf.com

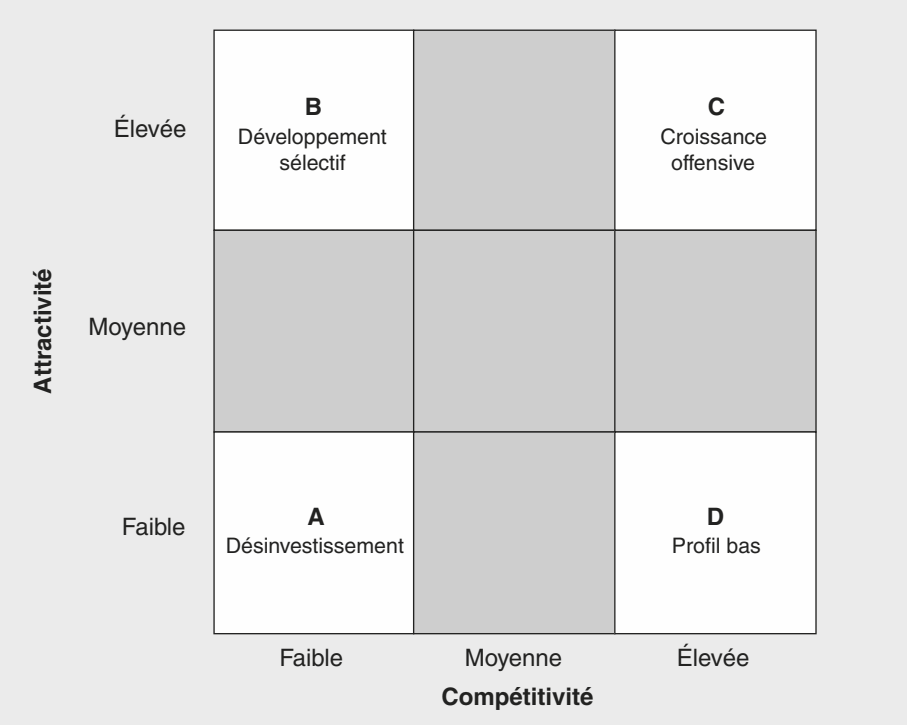


Figure 10.5 – *Exemple de grille multicritère*

1.2.3 Le choix d'une stratégie

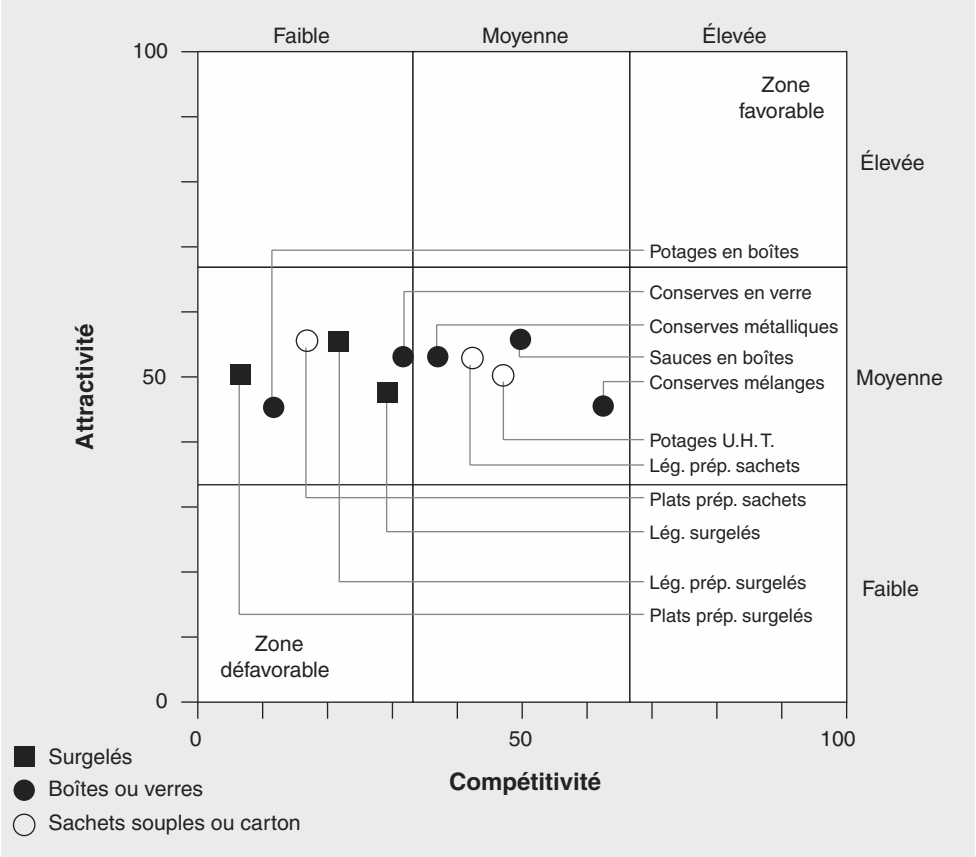
On dispose ainsi d'une représentation visuelle du potentiel de développement de l'entreprise. En projetant l'évolution attendue de chaque activité (dans l'hypothèse du maintien de la stratégie en cours), l'entreprise sera en mesure de déterminer l'importance de l'écart stratégique éventuel et de définir ensuite des objectifs prioritaires de développement pour combler cet écart. Les options stratégiques qui peuvent être envisagées sont les suivantes :

- investir pour *maintenir la position actuelle* et suivre l'évolution attendue du marché ;
- investir en vue d'*améliorer la position détenue* en déplaçant l'activité sur la droite de la grille par une amélioration de sa compétitivité ;
- investir pour *reconstruire une position détériorée* ou perdue. Cette stratégie de revitalisation est évidemment plus difficile à réaliser si l'attractivité du marché est moyenne ou faible ;
- *réduire les investissements* en vue de récolter, ce qui revient à échanger la position détenue contre des moyens financiers, par exemple en la vendant au meilleur prix possible ;
- *désinvestir* et quitter un marché ou segment peu attractif et où l'entreprise n'a pas la possibilité de s'assurer un avantage concurrentiel défendable.

Un exemple d'application de la méthode d'attractivité-compétitivité est présenté à la figure 10.6.

Il s'agit d'une analyse du portefeuille de produits d'une entreprise de l'industrie alimentaire. On notera que l'attractivité des produits-marchés est très moyenne et que la compétitivité de cette entreprise est évaluée comme étant faible pour presque tous les produits considérés.

www.frenchpdf.com



Source : MDA Consulting Group, Bruxelles.

Figure 10.6 – *Exemple d'analyse multicritère d'un projet d'investissement*

1.2.4 L'évaluation de la matrice multicritères

La matrice « attractivité-compétitivité » débouche donc sur des analyses similaires à celles décrites plus haut pour la matrice BCG, à une différence près, l'absence de relation logique avec la performance économique et financière. La méthode présentée ici est toutefois d'application plus générale, puisqu'elle ne s'appuie sur aucune hypothèse particulière. En outre, elle est d'une grande flexibilité, puisque les indicateurs sont choisis en fonction de chaque situation.

Un certain nombre de *limites* à l'utilisation des matrices de ce type doit toutefois être mentionné.

– Les *problèmes de mesure* sont plus délicats et le risque de subjectivité est ici beaucoup plus important. Le risque se retrouve non seulement dans le choix des indicateurs et de leur pondération éventuelle, mais surtout dans la notation des critères. Le risque de subjectivité est plus grand pour les indicateurs de compétitivité, où il y a nécessairement auto-évaluation.
– Lorsque le nombre de critères retenus et le nombre d'activités différentes à évaluer est élevé, la *procédure devient lourde* et exigeante, surtout lorsque l'information détenue est faible ou imprécise.

www.frenchpdf.com

– Les valeurs des indicateurs sont des agrégats de facteurs. Le résultat ne sera pas le même suivant la *méthode d'agrégation utilisée*. Apprécier la compétitivité et l'attractivité par une moyenne des évaluations n'est pas nécessairement la meilleure méthode. L'utilisation de méthodes multicritères serait sans doute plus appropriée, notamment pour tester la sensibilité du résultat à des variations du poids alternatif des critères.
– Comme pour la matrice BCG, les *recommandations* qui se dégagent de l'analyse restent très générales et doivent être précisées. En outre, la relation avec la performance financière est moins clairement établie.

En définitive, on constate que les deux méthodes présentées diffèrent non seulement sur la manière d'évaluer les attraits du produit-marché et les atouts détenus par l'entreprise, mais également sur la précision des recommandations. Les deux méthodes peuvent parfaitement déboucher sur des évaluations très différentes. Ceci n'est pas gênant, étant donné que le but principal d'une analyse de portefeuille est de guider la réflexion mais en aucun cas de se substituer à elle. En cas de résultats contradictoires, le processus de réconciliation sera utile. Il est donc souhaitable de recourir aux deux méthodes en parallèle et de comparer les résultats.

1.3 L'analyse SWOT

L'analyse SWOT est l'acronyme de *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, soit forces, faiblesses (de l'entreprise), opportunités, menaces (de l'environnement). En réalité il s'agit d'une analyse multicritère semblable à la méthode précédente à deux différences près :

– elle est qualitative et ne tente pas de déboucher sur des mesures objectives ;
– elle définit de manière différente les concepts d'attractivité et de compétitivité.

Une analyse SWOT *(a)* résume un audit interne en « forces et faiblesses » relatives de l'entreprise (sa compétitivité) et *(b)* synthétise en « opportunités et menaces » l'audit externe de l'environnement (son attractivité). Les composantes d'un audit interne et externe sont présentées de manière détaillée au chapitre 16.

Les opportunités et menaces sont à chercher principalement dans le contexte du marché, qu'il soit politique, économique, social, technologique, écologique et légal (PESTEL) ainsi que dans le fonctionnement du marché lui-même (structure de la demande et de l'offre, concurrence, clientèle, distributeurs, fournisseurs). On peut également en estimer la probabilité de réalisation ainsi que l'intensité de l'impact, afin d'isoler les perspectives d'avenir qui risquent d'être les plus déterminantes dans l'évolution du marché. L'encadré 10.1 propose une série de questions à aborder lors de l'établissement d'une analyse SWOT.

L'analyse « opportunités/menaces » conduit ainsi à l'identification des facteurs clés du succès à maîtriser pour saisir les opportunités qui se présentent De ce point de vue l'analyse est dynamique (Johnson *et al.* 2000). Un exemple d'analyse SWOT est présenté au tableau 10.2.

L'analyse « forces-faiblesses » permet d'identifier les ressources et compétences dont l'entreprise dispose et de vérifier si leur combinaison permet de relever les défis de l'environnement. En cas de réponse négative, deux stratégies sont envisageables :

1. Dans une optique de *stratégie déduite*, on tentera d'établir une meilleure adéquation entre la capacité stratégique de l'entreprise et les facteurs du succès requis pour faire face aux menaces ou aux opportunités de l'environnement, en modifiant ou en acquérant les compétences et ressources manquantes. La logique est celle d'un marketing stratégique de réponse.

www.frenchpdf.com

2. Dans une optique de *stratégie construite*, on cherchera à créer des opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources ou des compétences détenues. Cette deuxième approche s'inscrit dans une logique de marketing stratégique de création d'offre. Dans ce cas, on cherche à construire une adéquation entre la capacité stratégique de l'entreprise et les facteurs clés du succès, en ciblant directement un nouveau marché ou en le transformant par des innovations de rupture.

Une analyse SWOT est beaucoup plus qualitative qu'une BCG ou qu'une analyse Attractivité / Compétitivité. Outre sa simplicité, son mérite est d'étudier la capacité stratégique globale d'une entreprise. En ce sens, l'analyse SWOT a une perspective plus pro-active que les méthodes classiques d'analyse de portefeuille.

ENCADRÉ 10.1 : Quelques thèmes potentiels pour une analyse SWOT

Forces internes potentielles	*Opportunités externes potentielles*
Ressources financières abondantes	Croissance de marché rapide
Une compétence-clé distinctive	Satisfaction des firmes concurrentes
Reconnu comme le leader du marché	Besoins et goûts des clients changeants
Économies d'échelle	Ouverture aux marchés étrangers
Technologie protégée	Problèmes chez un rival
Processus breveté	Découverte d'une nouvelle utilisation du produit
Coûts plus faibles	Boom économique
Bonne image sur le marché	Dérégulation de marché
Talent managérial supérieur	Nouvelle technologie
Meilleures compétences marketing	Changements démographiques
Qualité de produit exceptionnelle	Autres firmes cherchant des alliances
Partenariat avec d'autres firmes	Fort changement de marque
Bonne compétence en distribution	Chute des ventes d'un substitut
Travailleurs motivés	Nouvelle méthode de distribution
Faiblesses internes potentielles	*Menaces externes potentielles*
Manque de direction stratégique	Entrée de concurrents étrangers
Faibles dépenses en R & D	Introduction de nouveaux substituts
Ligne de produits très étroite	Déclin du cycle de vie du produit-marché
Distribution limitée	Changement des besoins et goûts des clients
Coûts plus élevés	Nouvelle stratégie adoptée par un rival
Produits démodés	Régulation des marchés croissante
Problèmes de fonctionnement interne	Récession
Faible image sur le marché	Nouvelle technologie
Peu de compétences marketing	Changements démographiques
Compétences managériales limitées	Barrières au commerce extérieures
Personnel sous-qualifié	Faibles performances des firmes alliées

Source : Ferrel *et al.*, 1999.

www.frenchpdf.com

Tableau 10.2 – *Exemple d'analyse SWOT. Le cas d'Eurodisney (France)*

FORCES	OPPORTUNITÉS
Notoriété et popularité Savoir-faire et l'expérience Avantage du premier arrivant Facilité d'accès Diversité de l'offre Adaptation locale Soutien du groupe Disney	Mondialisation des styles de vie Augmentation du temps de loisir Réseau TGV transeuropéen
FAIBLESSES	**MENACES**
Localisation du site Prix Endettement structurel (2,1 mds €) Innovation limitée File d'attente (mais *fast pass*) Label américain Studio Disney inachevé et décevant Cannibalisation des Studios Disney	Récession économique Concurrence accrue (Asterix, Volcano, Six Flag, Universal studio…) Anti-américanisme Crises (guerres, virus…) Culture « *one day* » du public européen

1.4 L'utilité des analyses du portefeuille d'activités

L'analyse du portefeuille est l'aboutissement et la concrétisation de la démarche marketing stratégique qui a été décrite dans les quatre chapitres précédents. Une analyse de portefeuille, quelle que soit la méthode utilisée, repose sur les principes suivants :

– un découpage précis des activités de l'entreprise en produits-marchés ou segments ;
– des indicateurs de compétitivité (ou forces/faiblesses) et d'attractivité (ou opportunités/menaces) permettant d'évaluer et de comparer la valeur stratégique des différentes activités ;
– un lien entre position stratégique et performance économique et financière, principalement dans la méthode BCG.

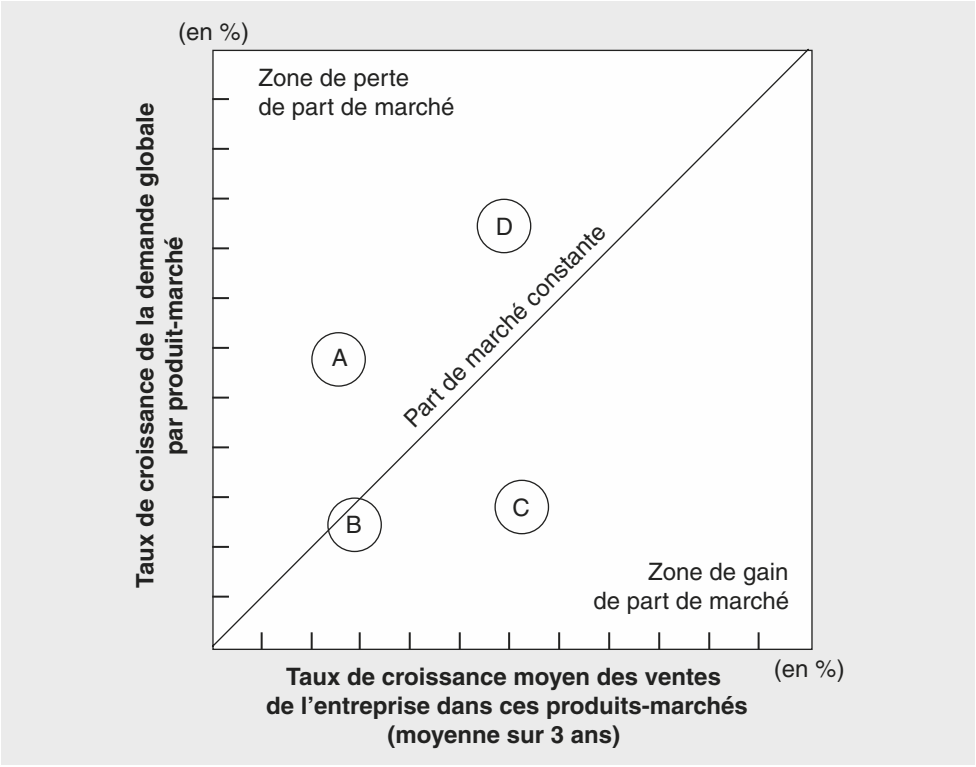
Les représentations matricielles, propres aux deux premières méthodes, permettent de synthétiser les résultats de cette démarche de réflexion stratégique et de les visualiser d'une manière simple et expressive. Contrairement aux apparences, leur élaboration n'est pas simple mais implique l'existence d'une information complète et fiable sur le fonctionnement des marchés, sur les forces et faiblesses de l'entreprise et de ses concurrents. Plus précisément, cette analyse exige :

– un effort d'analyse considérable pour le *découpage en produits-marchés*, d'autant plus important que la pertinence du diagnostic final est conditionnée par le choix plus ou moins bon de la segmentation initiale ;
– une collecte systématique et minutieuse d'*informations très fines* qui existent rarement en tant que telles et qu'il faut reconstituer par recoupements et tâtonnements ; de la fiabilité de cette information dépend aussi la qualité des résultats.

Ce type d'analyse ne s'improvise pas et suppose notamment le soutien total de la direction générale. Cet outil d'analyse ne constitue évidemment pas la panacée, mais il a le mérite de mettre l'accent sur des orientations de gestion importantes :

www.frenchpdf.com

– tempérer les visions à trop court terme en insistant sur la nécessité de maintenir un équilibre entre les activités à rentabilité immédiate et celles qui préparent l'avenir ;
– inciter l'entreprise à raisonner à la fois en termes d'attractivité du marché et en termes de capacité concurrentielle ;
– établir des priorités en matière d'allocation des ressources humaines et financières ;
– suggérer des stratégies de développement différenciées par activité en s'appuyant sur des données de marché objectives ;
– créer dans l'organisation un langage commun et fixer des objectifs visibles renforçant la motivation et facilitant le contrôle.



Source : Hussey, 1978.

Figure 10.7 – *La matrice de croissance*

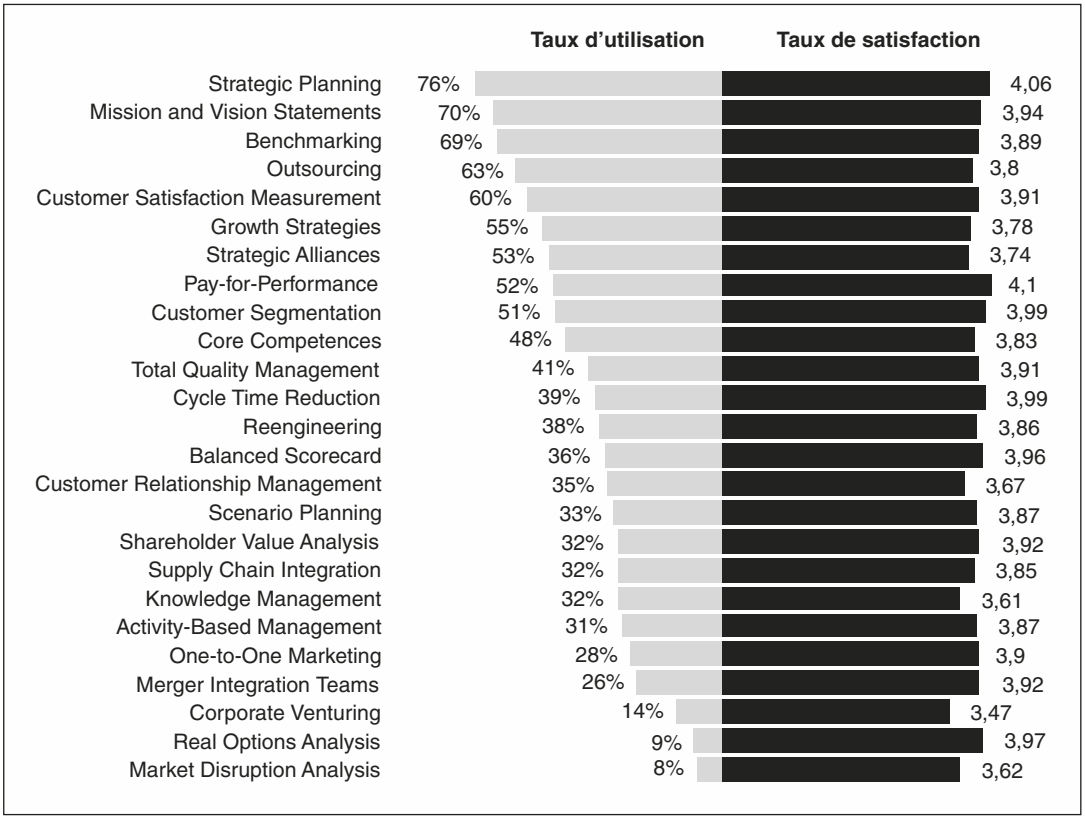
La principale faiblesse des méthodes d'analyse de portefeuille est de donner une image du présent, voire d'un passé récent qu'il est parfois dangereux d'extrapoler. On peut également lui reprocher de ne pas donner une vision prospective des potentialités des produits-marchés. Enfin subsiste le risque d'une application mécanique de ces méthodes, étant donné leur simplicité relative. Comme nous l'avons déjà souligné, il s'agit là de méthodes plus « exploratoires » que « confirmatoires », et qui doivent être considérées comme un guide pour la réflexion stratégique.

www.frenchpdf.com

Il est toutefois à remarquer que ces matrices peuvent être utilisées d'une *manière dynamique*, par exemple en comparant les positions actuellement détenues dans chaque produit-marché aux positions recherchées pour la période suivante. La matrice de la figure 10.7 est également utile à cet égard ; elle permet d'analyser l'évolution de la position concurrentielle de chaque unité d'activité (Hussey, 1978).

Dans une étude internationale conduite par le consultant Bain (Siddle et Rigby, 2001) sur le bon usage des outils de management, il est apparu que les analyses de portefeuille avaient un taux d'utilisation de plus de 50 % dans l'échantillon étudié avec un degré de satisfaction de 3,6 sur une échelle en 5 points. Voir également la figure 10.8, qui présente des résultats similaires portant sur l'année 2001.

Une analyse de portefeuille débouche sur des recommandations stratégiques différentes selon le positionnement des activités faisant partie du portefeuille. Ces recommandations, on l'a vu, sont tout au plus des orientations générales du type : investir, résister, récolter, abandonner, qui demandent à être précisées et à être traduites en objectifs stratégiques plus explicites.



Source : Siddle et Rigby, 2001.

Figure 10.8 – *Taux d'utilisation et de satisfaction des outils de gestion*

www.frenchpdf.com

2 LES OPTIONS STRATÉGIQUES DE BASE

La première démarche à entreprendre dans l'élaboration d'une stratégie de développement est de déterminer la nature de l'*avantage concurrentiel défendable* qui servira de point d'appui aux actions stratégiques et tactiques ultérieures. On a vu au chapitre précédent que l'avantage concurrentiel pouvait se définir par référence à deux dimensions (voir figure 8.1) : une *dimension productivité* (l'avantage se marque en termes de prix de revient) et une *dimension pouvoir de marché* (l'avantage est en termes de prix de vente maximum acceptable). La question qui se pose alors est de savoir quelle dimension de l'avantage concurrentiel doit être privilégiée compte tenu des caractéristiques de l'entreprise, de ses forces et faiblesses et de celles de ses concurrents.

2.1 Les conceptions de la stratégie

Deux conceptions de la stratégie peuvent être envisagées qui sont en réalité plus complémentaires qu'opposées.

2.1.1 Conquérir les marchés existants

Une première conception consiste à choisir un marché ou un produit-marché sur lequel l'entreprise entend être présente et sur lequel elle pourra se différencier de ses concurrents directs, soit en exerçant des activités différentes, soit en exerçant les mêmes activités de manière différente (Porter, 1996). En d'autres termes, il s'agit de rechercher un avantage « défendable » dans un produit-marché déterminé, ce qui implique les réponses aux questions suivantes :

- quels sont les *facteurs clés du succès* dans le produit-marché ou segment considéré ?
- quelles sont les *forces et faiblesses* de l'entreprise par rapport à ces facteurs clés du succès ?
- quelles sont les forces et faiblesses du *concurrent le plus dangereux* par rapport à ces mêmes facteurs clés de succès ?

Sur la base de ces informations, l'entreprise peut *(a)* évaluer la nature de l'avantage par rapport auquel elle est la mieux placée ; *(b)* décider de se créer un avantage concurrentiel dans un domaine particulier ; ou, enfin, *(c)* tenter de neutraliser l'avantage concurrentiel détenu par la concurrence. On retrouve ici les caractéristiques d'une stratégie déduite suite à une analyse SWOT par exemple.

2.1.2 Conquérir les marchés futurs

La seconde conception de la stratégie est plus volontariste. Il s'agit d'une stratégie construite qui consiste à anticiper ce qu'un marché peut devenir et à développer ensuite les compétences de l'entreprise en vue de tirer parti des futures opportunités offertes par ce marché (Hamel et Prahalad, 1994). Kim et Mauborgne (1997) formulent les cinq recommandations suivantes pour la mise en œuvre de cette stratégie volontariste :

- ne considérez pas l'état du marché comme une donnée incontournable ;
- la concurrence n'est pas la référence obligée ;
- concentrez-vous sur ce que les acheteurs apprécient le plus ;
- pensez en termes de solution complète au problème de l'acheteur ;

www.frenchpdf.com

– demandez-vous : comment ferions-nous si nous commencions à zéro ?

La mise en œuvre d'une stratégie innovatrice, en rupture avec les modes traditionnels de fonctionnement du marché mais apportant aux acheteurs une réponse complète à leurs besoins, est susceptible de générer croissance et rentabilité.

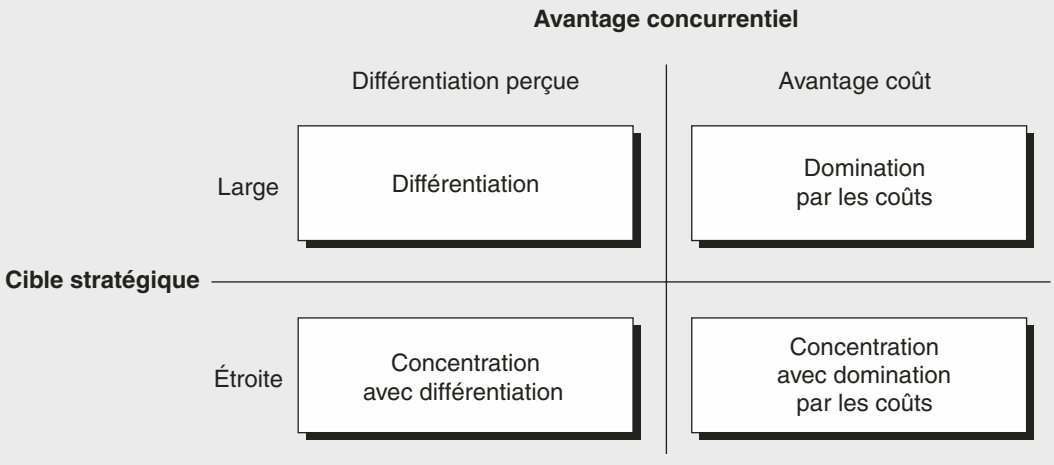
ENCADRÉ 10.2 : La stratégie de création de valeur chez Motorola

Motorola rêve (*a rêvé*) d'un monde où un numéro de téléphone est attribué à une personne plutôt qu'à un lieu ; où un téléphone portable permettra aux gens de rester en contact où qu'ils soient ; et où les personnes en communication peuvent échanger des images et des banques de données et pas seulement des messages vocaux. Pour que ce monde devienne une réalité, Motorola sait que l'entreprise devra développer des compétences nouvelles dans le domaine numérique, des écrans plats et de la technologie des batteries. Motorola est également conscient que pour prendre une part de marché importante dans ce marché de consommation émergeant, la société devra développer considérablement la notoriété et la familiarité de sa marque dans le monde.

Source : Hamel et Prahalad, 1994, p. 74.

2.2 Les stratégies de base dans les marchés existants

On considère habituellement qu'il existe deux grandes options stratégiques de base face à la concurrence : une stratégie de *domination par les coûts* ou une *stratégie de différenciation*. Ces deux stratégies peuvent être orientées soit vers la totalité du marché, soit vers un segment particulier. Dans ce dernier cas, comme l'indique la figure 10.9, il s'agit d'une *stratégie de concentration* qui sera souvent le fait de petites entreprises.



Source : Porter, 1982.

Figure 10.9 – *Les stratégies de base*

www.frenchpdf.com

2.2.1 La stratégie de domination par les coûts

Cette première stratégie de base s'appuie sur la *dimension productivité* et est généralement liée à l'existence d'un effet d'expérience. Cette stratégie implique une surveillance étroite des frais de fonctionnement, des investissements de productivité permettant de valoriser les effets d'expérience, une conception très étudiée des produits et des dépenses de vente et de publicité réduites, l'accent étant essentiellement mis sur l'obtention d'un prix faible par rapport à celui des concurrents.

Le fait d'avoir un avantage-coût constitue une protection efficace contre les cinq forces concurrentielles (voir figure 8.3) car ce sont les concurrents les moins efficients qui subiront les premiers les effets de la lutte concurrentielle.

2.2.2 Les stratégies de différenciation

Ces stratégies visent à donner au produit des qualités distinctives importantes pour l'acheteur et qui le différencient des offres concurrentes. L'entreprise tend donc à créer une situation de concurrence monopolistique dans laquelle elle détient un *pouvoir de marché*, du fait de l'élément distinctif (Chamberlin, 1933).

On a vu plus haut que la différenciation peut prendre différentes formes : une image de marque, une avance technologique reconnue, l'apparence extérieure, le service après-vente, un réseau de distributeurs, etc. (Levitt, 1980). Les différenciations, comme la domination par les coûts, protègent l'entreprise des cinq forces concurrentielles, mais d'une manière très différente.

Une différenciation réussie permet donc de générer des profits supérieurs aux concurrents grâce au prix plus élevé que le marché est prêt à accepter, en dépit des coûts généralement élevés nécessaires pour assurer les qualités distinctives. Ce type de stratégie n'est pas toujours compatible avec un objectif de part de marché élevée, la majorité des acheteurs, tout en reconnaissant la supériorité du produit, n'étant pas nécessairement disposée à payer un prix élevé.

Les stratégies de différenciation impliquent généralement des investissements importants en marketing opérationnel, particulièrement pour les dépenses publicitaires qui visent à faire connaître au marché les qualités distinctives revendiquées par la firme.

2.2.3 Les stratégies de concentration (ou focus)

Une troisième stratégie de base est celle du *spécialiste*, qui va se concentrer sur les besoins d'un segment ou d'un groupe particulier de clients, sans prétendre s'adresser au marché tout entier. L'objectif est donc de choisir une cible précise et de satisfaire les besoins propres de ce segment mieux que les concurrents s'adressant à la totalité du marché. Cette stratégie implique donc soit la différenciation, soit la domination par les coûts mais uniquement vis-à-vis de la cible retenue.

> Un fabricant de peintures peut, par exemple, décider de s'adresser uniquement aux peintres professionnels et de ne pas viser le marché grand public, ni l'industrie de la construction automobile ou navale. Dans l'industrie automobile, Mercedes s'adresse uniquement au segment haut de gamme, un segment étroit mais que cette société couvre plus efficacement que d'autres marques d'automobiles.

Une stratégie de concentration permet d'obtenir des parts de marché élevées dans le segment visé, mais qui sont nécessairement faibles par rapport au marché global.

www.frenchpdf.com

2.2.4 Les risques des stratégies de base

Le choix entre l'une ou l'autre de ces stratégies de base n'est pas neutre en ce sens qu'il implique des risques de nature différente et des modes d'organisation différents. Les risques inhérents à chaque stratégie de base sont décrits à l'encadré 10.3.

ENCADRÉ 10.3 : Les risques des stratégies de base

• Risques d'une stratégie basée sur une domination par les coûts.

Des changements technologiques annulent l'avantage obtenu grâce aux investissements passés et à l'effet d'expérience.

La technologie se diffuse à faible coût parmi les nouveaux venus et les imitateurs.

Les changements utiles à apporter aux produits en raison d'une attention exclusivement centrée sur le problème du coût ne sont pas détectés à temps.

L'inflation dans les coûts réduit le différentiel de prix nécessaire pour s'imposer vis-à-vis de la concurrence.

• Risques d'une stratégie basée sur la différenciation

Le différentiel de prix nécessaire pour maintenir l'élément de différenciation devient trop élevé par rapport au prix des concurrents.

Les besoins des acheteurs pour un produit différencié s'estompent en raison de la banalisation du produit.

Les imitations réduisent l'impact de la différenciation.

• Risques d'une stratégie de concentration

Le différentiel de prix par rapport aux produits concurrents non spécialisés devient trop important.

Les différences entre les segments et le marché global s'estompent.

Le segment couvert se subdivise en sous-segments plus spécialisés.

Source : Adapté de Porter, 1982, 1986.

La mise en œuvre de ces stratégies exige des ressources et des qualités distinctives différentes.

– Une stratégie de *domination par les coûts* suppose des investissements soutenus, une compétence technique élevée, une surveillance serrée des processus de fabrication et de distribution, et des produits standardisés facilitant la production. Le département production exerce donc un rôle dominant dans cette stratégie.
– Une stratégie de *différenciation* implique par contre l'existence d'un savoir marketing important en plus d'une avance technologique. La capacité à analyser et à anticiper l'évolution des besoins du marché est ici fondamentale comme la coordination des efforts entre R & D, production et marketing. Le principe de l'équilibre des fonctions dans l'organisation doit donc être bien respecté.
– Enfin, une stratégie de *concentration* suppose la réunion des caractéristiques précédentes vis-à-vis du segment stratégique retenu.

www.frenchpdf.com

ENCADRÉ 10.4 : La stratégie de domination par les coûts de Dell

« En novembre 2002, Dell a annoncé le lancement du Personal Digital Assistant (PDA) baptisé AXIM X5. Du point de vue technologique, le nouveau PDA n'a rien de spécial : une puce Intel, un écran couleur, une plate-forme Pocket PC de Microsoft, un design proche de l'iPAQ de HP. Alors qu'est-ce qui a contribué à le distinguer ? Son prix compris entre $199 et $299, qui a été calculé stratégiquement pour éliminer les modèles équivalent au prix de $500. […] Dell n'a rien fait de particulièrement novateur avec l'Axim X5. En fait, bien que l'entreprise ait conçu le PDA, elle a engagé le fabricant Taïwanais Wistron pour le produire. L'élément le plus important est le fait que Dell ait décidé de couper l'herbe sous les pieds de ses concurrents en vendant un appareil essentiellement similaire au leur, à un prix inférieur. C'est à cause de ce genre de tactique *coupe-gorge* que certains concurrents n'hésitent pas à la qualifier de parasite qui s'empare des inventions des autres, écrase les prix et détruit le potentiel bénéficiaire des marchés. […] Michael Dell préfère considérer son entreprise comme une sorte de Robin des Bois du high-tech, qui impose des prix bas « dans les parties du marché où les consommateurs ne sont pas traités honnêtement. » […]

Dell détient à présent une part de 16 % du marché mondial du PC, soit une hausse de 23 % de ses revenus par rapport à l'an passé. Sa stratégie, désormais célèbre, appelée le modèle Dell, inclut la création d'usines très efficaces, le fait de ne garder les composants sur place que quelques jours avant de les utiliser et de vendre des ordinateurs basés sur les standards industriels courants comme les puces d'Intel et les systèmes d'exploitation de Microsoft. Et surtout : la suppression des intermédiaires détaillants et la vente directe aux consommateurs, via Internet. […] Le modèle Dell a contribué à déclencher une spirale descendante des prix des PC et brusquement, l'ordinateur est devenu un objet banal que tout le monde possédait et les consommateurs n'ont plus beaucoup de raison d'acheter de nouvelles machines plus puissantes. « Le problème de Dell est d'avoir choisi une activité dans laquelle il faut à présent être grand pour simplement parvenir au break-even » dit David Crosson, professeur à l'université de Wharton. »

Source : Brad Stone, *Newsweek*, 18 novembre 2002 et *Tendances*, 28 novembre 2002.

2.3 La spécialisation dans l'une des stratégies de base

Hagel et Singer (1999) défendent l'idée qu'aujourd'hui la domination des grosses entreprises généralistes qui tirent avantage de leur taille, de leur réputation et de l'intégration des fonctions est révolue. Les nouveaux avantages appartiennent aux spécialistes qui parviennent à développer l'une de ces familles de compétences pointues : *(1)* créativité et rapidité d'innovation ou *(2)* effet d'échelle et efficience logistique ou encore *(3)* relation avec les clients et envergure de l'offre pour satisfaire une large part *du* client (et non plus *des* clients). Leur thèse explicite est qu'il devient impossible à une entreprise d'être performante dans les trois « métiers » à la fois et qu'elle doit se spécialiser (voir tableau 10.3), quitte à sous-traiter les deux autres compétences à d'autres organisations avec lesquelles elle travaille en réseau (« *Unbundling the Corporation* »).

www.frenchpdf.com

Ainsi des petits entrepreneurs informaticiens développent des logiciels ou des sites Internet pointus qui ont un succès immédiat, mais, vu leur faible taille, ils sont incapables de se développer à l'échelle mondiale. Leur plus grande chance de pérennité est de se revendre à un géant (Microsoft, Google) qui assurera l'efficience logistique. D'autres grands producteurs de FMCG, comme McBride (Yplon, Bonaria, Nova, Dentimint), fabrique de très nombreux produits sous les marques de distributeurs sans rien assumer du contact commercial avec le client, laissant ce soin aux distributeurs. Enfin d'autres n'assument que le contact client, sans rien produire eux-mêmes, servant de carrefour de contact et de coordinateur entre des clients et des prestataires de services, comme, par exemple, les entrepreneurs immobiliers.

Tableau 10.3 – *Caractéristiques spécifiques de chaque métier de base*

Innovation	Infrastructure	Relation
Rôle principal de l'entreprise		
Concevoir des nouveaux produits et les commercialiser	Construire et gérer des installations de tâches opérationnelles répétitives à grand volume (logistique, stockage, production et communications)	Identifier et attirer les clients puis construire une relation durable avec eux
Clé du succès		
La vitesse est la clé : une entreprise précoce sur un marché permet un prix d'écrémage et des grandes parts de marché	Les économies d'échelle sont la clé : les grands volumes de production permettent de répartir les coûts fixes élevés	Les économies d'envergure sont la clé (« *scope* ») : les coûts élevés d'acquisition des clients imposent d'acquérir une large part des clients, en leur proposant une gamme large de produits
Culture dominante dans l'entreprise		
Centrée sur les travailleurs et les chercheurs, favorisant les stars créatives	Orientée-coût et production, avec insistance sur la standardisation, la prévisibilité de la production et l'efficience	Orientée-clients, avec importance accordée au service
Objet principal de la compétition		
Bataille pour recruter des talents créatifs, avec de faibles barrières à l'entrée et des possibilités de réussite, même pour les petits acteurs sur le marché	Bataille pour la taille, avec consolidations rapides et domination de quelques grands acteurs	Bataille pour obtenir l'envergure (largeur de l'offre) avec consolidation rapide et domination de quelques grands acteurs

Source : Hagel et Singer, 1999.

Cette thèse rencontre cependant de nombreux contre-exemples d'entreprises qui réussissent, précisément en maîtrisant les trois métiers à la fois, ce qui lui apporte la nuance nécessaire. Voir l'encadré 10.5.

www.frenchpdf.com

ENCADRÉ 10.5 : Toyota, leader mondial en 2007

Depuis 2007, General Motors n'est plus le premier constructeur automobile de la planète. Concrètement, lors des trois derniers mois Toyota a écoulé 2,34 millions de voitures, quand son rival de Detroit a vendu 2,26 millions d'unités. Bref, Toyota est à présent sur le toit du monde. Mieux. C'est le constructeur généraliste le plus rentable, avec une marge opérationnelle de 9 %. De quoi faire évidemment pâlir PSA ou Renault qui doivent se contenter de scores oscillant autour des 3 %.

Le groupe Toyota doit en fait son formidable succès à plusieurs éléments. Primo, il peut jouer sur ses formidables effets volume. « Avec plus de 40 % de parts de marché dans l'Archipel contre à peine 20 % pour chacun de ses deux poursuivants, Honda et Nissan, le groupe est serein. Il sait pouvoir contrer à tout moment l'initiative de l'un d'entre eux en cassant les prix sur tel ou tel modèle ». De plus, le constructeur nippon a porté à son paroxysme le principe de l'amélioration continue, le « *kaizen* » local en vertu duquel tout employé quel que soit son échelon traque le gaspillage et contribue à détecter les moindres dysfonctionnements.

Secundo, en perpétuel inquiet, Toyota reste à l'affût des moindres innovations technologiques. C'est d'ailleurs l'effet volume qui lui permet aujourd'hui d'absorber si bien l'envol de sa technologie hybride. « Au bout de dix ans, la fameuse Prius coûte encore de l'argent. Mais, comme les autres constructeurs sont obligés de se tourner à leur tour avec retard vers les véhicules propres, Toyota conserve son avantage comparatif. Ses frais de R & D sont en passe d'être amortis ».

Enfin, tertio, le groupe place l'acheteur au cœur de son dispositif commercial. Depuis toujours. Bien avant que les firmes ne s'intéressent à la gestion de la relation client. La devise du premier directeur des ventes, à la fondation du groupe, n'était-elle pas : « Le client d'abord, le concessionnaire ensuite, le constructeur enfin » ?

Source : Evin, 2007.

3 LES STRATÉGIES DE CROISSANCE

Les objectifs de croissance se retrouvent dans la plupart des stratégies d'entreprises, qu'il s'agisse de la croissance des ventes, de la part de marché, du profit ou de la taille de l'organisation. La croissance est un facteur qui influence la vitalité d'une entreprise, stimule les initiatives et accroît la motivation du personnel et des cadres. Indépendamment de cet élément de dynamisme, la croissance est nécessaire pour survivre aux assauts de la concurrence, grâce notamment aux économies d'échelle et aux effets d'expérience qu'elle permet.

Une entreprise peut se définir un objectif de croissance à trois niveaux différents :

- un objectif de croissance au sein du marché de référence dans lequel elle opère ; on parlera alors de croissance intensive ;
- un objectif de croissance au sein de la filière industrielle, par une extension latérale, en amont ou en aval de son activité de base ; il s'agit de croissance intégrative ;
- un objectif de croissance s'appuyant sur des opportunités situées en dehors de son domaine d'activité habituel ; il s'agit alors de croissance par diversification.

À chacun de ces objectifs de croissance correspond un certain nombre de stratégies qu'il est intéressant d'examiner brièvement.

www.frenchpdf.com

ENCADRÉ 10.6 : La stratégie de croissance de Nestlé

La question à laquelle Nestlé est confrontée est de savoir comment la plus grande société alimentaire mondiale, numéro 1 ou 2 dans ses principaux marchés, peut encore continuer à croître. Les acquisitions importantes telles que celles effectuées dans les années 80 ne sont plus possibles en raison de problèmes réglementaires. Nestlé dit que la société va se concentrer sur un objectif de croissance organique, en procédant à des politiques d'extension et de globalisation de ses marques et en recherchant d'autres moyens d'atteindre le consommateur, y compris par des clubs de consommateurs fidèles et la distribution en ligne. La société va également explorer des possibilités de petites acquisitions pour compléter son portefeuille de produits.

Source : Wall Street Journal Europe, 24 juin 1999.

3.1 Les stratégies de croissance intensive

Une stratégie de croissance intensive se justifie pour une entreprise lorsque celle-ci n'a pas complètement exploité les opportunités offertes par les produits dont elle dispose dans les marchés qu'elle couvre actuellement. Différentes stratégies peuvent être envisagées : pénétration de marchés, croissance par les marchés et croissance par les produits.

3.1.1 Les stratégies de pénétration du marché

Une stratégie de pénétration consiste à essayer d'accroître les ventes des produits actuels dans les marchés existants. Il s'agit donc d'un objectif de croissance organique. Plusieurs voies peuvent être empruntées.

1. *Développer la demande primaire* : agir sur les composantes de la demande primaire afin d'augmenter la taille du marché total. Par exemple :

– élargir le marché en convertissant les non-utilisateurs ;
– inciter les clients à utiliser plus régulièrement le produit ;
– inciter les clients à consommer davantage par occasion de consommation ;
– trouver et promouvoir de nouvelles occasions d'utilisation.

Il est à remarquer que cette stratégie profitera à tous les concurrents. Elle est souvent le fait du leader du marché qui a le plus à gagner d'un élargissement du marché.

2. *Augmenter la part de marché* : augmenter les ventes en attirant les clients des marques ou entreprises concurrentes par un marketing opérationnel vigoureux. Par exemple :

– améliorer le produit ou les services offerts ;
– repositionner la marque par la publicité ;
– consentir des réductions de prix substantielles ;
– renforcer le réseau de distribution ;
– organiser des actions promotionnelles.

www.frenchpdf.com

Ce type d'actions s'observera principalement dans des marchés où la demande primaire est devenue non expansible, dans la phase de maturité du cycle de vie.

ENCADRÉ 10.7 : Comment la société Campbell Soup stimule la consommation de soupe

La société Campbell Soup a observé que la consommation de soupe aux États Unis est en augmentation de 3 % par rapport à 1999. Il s'agit là d'une bonne nouvelle pour Campbell qui, sur le marché des États-Unis, détient une part de marché d'environ 80 %, en dépit des progrès réalisés au cours des dernières années par les marques de distributeurs. Les ventes de soupes représentent à peu près la moitié du chiffre d'affaires de Campbell. /…/. Suite à un changement d'attitude très radical pour Campbell, la société a procédé à des investissements importants pour développer de nouveaux concepts de produits susceptibles de faciliter la consommation de soupe par les consommateurs. Parmi les nouveaux produits que Campbell envisage de lancer au niveau national figure une soupe de tomate en bouteille plastique « refermable », à usage unique, à réchauffer au micro-onde. D'autres produits sont également dans le pipeline, y compris des potages gourmet vendus en sachet réfrigéré. /…/ : La société s'efforce également de vendre davantage de potage aux restaurants, aux magasins de restauration rapide, aux cafétérias ainsi qu'aux cantines des écoles. Campbell teste sur le marché des distributeurs automatiques de soupe qui fonctionnent comme des distributeurs de boissons, et s'efforce également de référencer des potages dans les magasins de McDonald et de Subway. Certains dans la société parlent également de Campbell kiosques, distributeurs de soupe.

Source : Adapté de *Wall Street Journal Europe*, 20 mai 1999.

3. *Acquisition de marchés* : accroître la part de marché par une stratégie d'acquisition ou par la création d'entreprises conjointes. Par exemple :

– racheter une entreprise concurrente pour prendre sa part de marché ;
– créer une entreprise conjointe pour contrôler une part de marché.

4. *Défense d'une position de marché* : protéger la part de marché détenue (réseau de clients, réseau de distributeurs, image) en renforçant le marketing opérationnel. Par exemple :

– améliorer marginalement le produit et le repositionner ;
– adapter une stratégie de prix défensive ;
– renforcer le réseau de distribution ;
– renforcer et réorienter les promotions.

5. *Rationalisation du marché* : réorganiser les marchés desservis en vue de réduire les coûts ou d'augmenter l'efficacité du marketing opérationnel. Par exemple :

– se concentrer sur les segments les plus rentables ;
– recourir aux distributeurs les plus efficaces ;
– réduire le nombre de clients en fixant des exigences de quantités minimales par commande ;
– abandonner de manière sélective certains segments.

www.frenchpdf.com

6. *Organisation du marché* : tenter d'améliorer la rentabilité de l'activité du secteur par des actions menées par la profession vis-à-vis des autorités publiques. Par exemple :

– établir des règles ou des directives sur les pratiques concurrentielles, avec l'appui des autorités publiques ;
– créer des organisations professionnelles, par exemple pour la collecte d'informations de marché ;
– conclure des accords de réduction ou de stabilisation de la production.

Ces trois dernières stratégies sont surtout défensives ; elles ont pour objectif de maintenir un niveau de pénétration du marché.

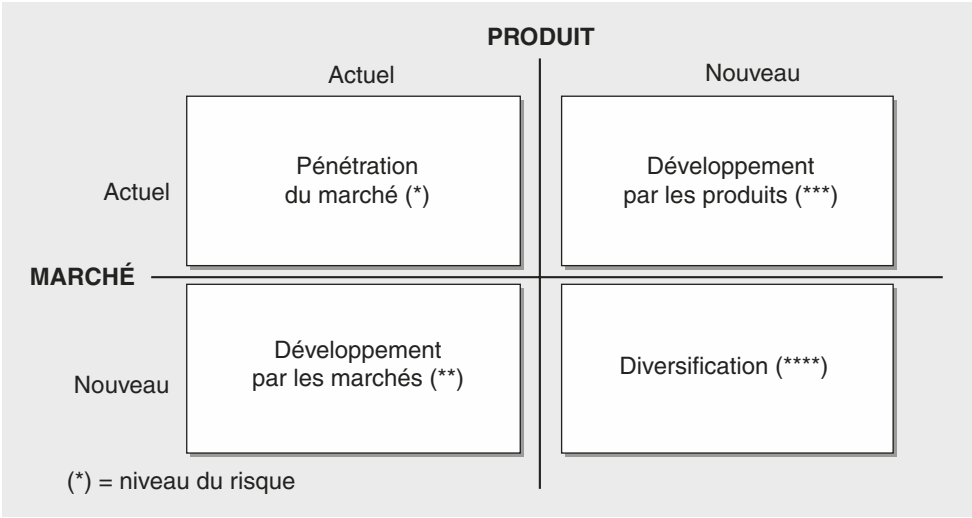


Figure 10.10 – *Typologie des stratégies de croissance (matrice d'Ansoff, 1957)*

3.1.2 Les stratégies de croissance par les marchés

Une stratégie de croissance par les marchés a pour objectif de développer les ventes en introduisant les produits actuels de l'entreprise sur de nouveaux marchés. Ici également, plusieurs stratégies sont possibles :

1. *Nouveaux segments* : s'adresser à de nouveaux segments d'utilisateurs dans le même marché géographique. Par exemple :

– introduire un produit industriel dans un marché de consommation ;
– vendre le produit à un autre groupe de clients en le positionnant de manière différente ;
– introduire le produit dans un autre secteur industriel.

2. *Nouveaux circuits de distribution* : introduire le produit dans un réseau de distribution suffisamment distinct des circuits existants. Par exemple :

– distribuer des boissons sur les lieux de travail (usines, bureaux, écoles) ;
– vendre en circuit direct des produits d'ameublement à des chaînes d'hôtels ;
– créer un réseau de franchise à côté du réseau traditionnel existant.

www.frenchpdf.com

3. *Expansion géographique* : s'implanter dans d'autres régions du pays ou vers d'autres pays. Par exemple :

– expédier les produits vers d'autres marchés en recourant à des agents locaux ou à des sociétés de *trading* ;
– créer un réseau de distributeurs exclusifs ;
– racheter une entreprise étrangère opérant dans le même secteur.

D'une manière générale, les stratégies de développement par les marchés s'appuient principalement sur la distribution et sur le savoir-faire marketing de l'entreprise. Ces stratégies sont à la base du développement international.

ENCADRÉ 10.8 : La stratégie de croissance par les marchés de Sony

Sony a annoncé un changement radical de la société qui devrait modifier de manière décisive l'identité même de la compagnie qui, d'un fabricant de produits électroniques de consommation, deviendrait un fournisseur de réseaux de services numériques. Le Président de Sony, Mr. Idei, a déclaré que le nouvel objectif de Sony serait le marché des réseaux : essentiellement le métier de mise en relation des consommateurs avec une variété de services distribués par l'intermédiaire de leurs ordinateurs ou de leurs téléviseurs. « *Nous devons arriver à permettre aux clients de Sony de se connecter directement eux-mêmes à nos produits et services et à Sony de distribuer directement à ses clients ses films, sa musique, ses jeux et ses services de gestion financière personnelle.* » En d'autres termes, la société entend fournir, non seulement les appareils de télévision ou des ordinateurs au moyen desquels les gens ont accès aux films et à la musique, mais également le réseau d'accès. « *Au cours des trois dernières années, nous avons consenti beaucoup d'efforts pour effectuer la mutation d'une société fabriquant des boîtes à une société opérant dans le domaine de la technologie de l'information.* »

Source : Strom, 1999.

3.1.3 Les stratégies de croissance par les produits

Une stratégie de croissance par les produits vise à augmenter les ventes en développant des produits améliorés ou nouveaux destinés aux marchés déjà desservis par l'entreprise. Différentes possibilités peuvent être envisagées.

1. *Addition de caractéristiques* : ajouter des fonctions ou des caractéristiques au produit de manière à élargir le marché. Par exemple :

– accroître la polyvalence d'un produit en ajoutant des fonctions ;
– ajouter une valeur sociale ou émotionnelle à un produit utilitaire ;
– améliorer la sécurité ou le confort d'un produit ;
– développer un concept de produit « vert ».

2. *Extension de la gamme de produits ou de marques* : développer de nouveaux modèles, de nouvelles tailles, ou plusieurs versions du produit correspondant à différents niveaux de qualité. Par exemple :

– lancer des nouveaux conditionnements ;
– augmenter le nombre de goûts, de parfums ou de couleurs ;

www.frenchpdf.com

– offrir le produit sous différentes formes ou compositions ;
– introduire de nouveaux produits sous une marque existante.

ENCADRÉ 10.9 : La stratégie de croissance par les produits de Zodiac

Zodiac, leader des bateaux pneumatiques, a su utiliser ses compétences dans les matériaux composites souples et les structures textiles pour investir de nouveaux marchés reposant sur la même technologie ou sur des technologies connexes, avec pour objectif d'être leader sur chaque segment. Dans le domaine aéronautique, Zodiac est leader mondial du toboggan d'évacuation et des flotteurs pour hélicoptères. Il est aussi présent dans les systèmes d'aérofreinage, les barrières d'arrêt pour avions, les gaines souples de protection des câblages ou même les réservoirs de carburant. Zodiac est par ailleurs diversifié dans la fabrication des sièges passagers pour avions. Dans la branche espace, Zodiac est un spécialiste de production de ballons scientifiques et travaille, par exemple, pour l'élaboration des gants des combinaisons des futures spationautes européens.

Source : Strategor, 1997, p. 140.

3. *Rajeunissement d'une ligne de produits* : rétablir la compétitivité de produits obsolètes ou inadaptés en les remplaçant par des produits améliorés au plan fonctionnel ou technologique. Par exemple :
– introduire une nouvelle génération de modèles plus puissants ;
– lancer une gamme de produits verts, compatibles avec l'environnement ;
– améliorer l'esthétique des produits.

4. *Amélioration de la qualité* : améliorer la manière dont un produit exerce les fonctions faisant partie de son panier d'attributs. Par exemple :
– déterminer le panier d'attributs souhaités par différents groupes d'acheteurs ;
– établir des normes de qualités précises sur chaque attribut ;
– mettre sur pied un programme complet de contrôle de la qualité.

5. *Acquisition d'une gamme de produits* : compléter ou élargir la gamme de produits existants en recourant à des moyens extérieurs. Par exemple :
– racheter une entreprise ayant une gamme de produits complémentaires ;
– conclure un contrat de fourniture de produits qui seront ensuite revendus sous la marque de l'entreprise ;
– créer une entreprise conjointe pour le développement et la production d'un produit nouveau.

6. *Rationalisation d'une gamme de produits* : modifier la gamme de produits pour réduire les coûts de fabrication ou de distribution. Par exemple :
– standardiser une gamme de produits ;
– abandonner sélectivement des produits marginaux ou peu rentables ;
– modifier la conception d'un produit.

www.frenchpdf.com

ENCADRÉ 10.10 : La stratégie d'extension de marque de Nivea

L'histoire de Nivea commence avec la découverte révolutionnaire de la première émulsion eau-huile (Eucerit). En 1911, Carl Beiersdorf a développé une crème pour la peau basée sur cette innovation. En décembre de la même année, la première crème pour la peau dans le monde a été introduite sur le marché sous le nom de Nivea, qui vient du mot latin « nivius » qui signifie « blanc comme neige ». Aujourd'hui, la boîte bleue de la crème Nivea est la première marque de soin de la peau vendue dans le monde. Utilisant toujours le logo de la boîte bleue comme indicateur de positionnement, la marque Nivea est utilisée pour des produits du soin du visage, des shampooings, des crèmes de rasage, des produits de douche, de soins pour bébés, des crèmes solaires, etc., vendus dans 140 pays. En dépit des turbulences de presque un siècle de changements, une chose est restée inchangée : Nivea reste associée au concept de soin délicat (*gentle care*). L'expertise dermatologique de Beiersdorf lui permet d'offrir, de manière constante, des produits d'une grande qualité à des prix modérés, *« …susceptibles de prendre bien soin de vous ».*

Les leviers utilisés dans cette stratégie de croissance sont donc essentiellement la politique de produit et l'analyse de segmentation. Ces stratégies sont généralement plus coûteuses et plus risquées que les stratégies de croissance par les marchés.

3.2 Les stratégies de croissance intégratives

Une stratégie de croissance intégrative se justifie si une entreprise peut améliorer sa rentabilité en contrôlant différentes activités d'importance stratégique pour elle, situées dans la filière industrielle dans laquelle elle s'insère. Il s'agira, par exemple, de s'assurer de la régularité d'une source d'approvisionnement ou de contrôler un réseau de distribution, ou encore d'avoir accès à l'information dans un domaine d'activité qui se situe en aval et dont la demande propre de l'entreprise est dépendante. On établit une distinction entre intégration vers l'amont, intégration vers l'aval et intégration horizontale.

3.2.1 Les stratégies d'intégration vers l'amont

Une stratégie d'intégration vers l'amont est généralement guidée par le souci de stabiliser ou de protéger une source d'approvisionnement d'importance stratégique, qu'il s'agisse de matières premières, de produits semi-finis, de composants ou de services. Dans certains cas, une intégration vers l'amont est requise parce que les fournisseurs ne disposent pas des ressources ou du savoir-faire technologique nécessaire pour fabriquer des composants ou des matériaux indispensables à l'activité de l'entreprise.

Un autre objectif peut être de se ménager un accès à une technologie nouvelle essentielle à la réussite de l'activité de base. De nombreux fabricants d'ordinateurs se sont intégrés vers l'amont en s'impliquant dans la conception et la fabrication de semi-conducteurs afin de mieux maîtriser cette technologie vitale pour eux.

www.frenchpdf.com

3.2.2 Les stratégies d'intégration vers l'aval

Une stratégie d'intégration vers l'aval a comme motivation de base d'assurer le contrôle des débouchés sans lesquels l'entreprise est asphyxiée. Pour une entreprise de biens de consommation, il s'agira de contrôler la distribution par des systèmes de franchise ou de contrats exclusifs, ou encore par le développement d'un réseau de magasins propres, tel que le réseau d'Yves Rocher ou de Bata. Dans les marchés industriels, l'objectif est principalement de veiller à développer des activités de transformation ou d'incorporation en aval qui constituent des débouchés naturels. C'est ainsi que certaines industries de base participent activement à la création d'entreprises de transformation situées en aval de leur activité.

> En sidérurgie, par exemple, Cockerill en Belgique (dans ses heures de gloire) a créé Phoenix Works spécialisé dans le revêtement et la galvanisation des tôles, Polypal qui développe et fabrique des systèmes de stockage à usage industriel et Polytuile qui fabrique des revêtements de toiture à base de tôles en acier.

Dans certains cas, l'objectif d'intégration vers l'aval a simplement pour but de mieux comprendre les besoins des clients utilisant les produits fabriqués. L'entreprise crée alors une filiale qui joue le rôle d'unité pilote : comprendre la problématique des clients utilisateurs ou incorporateurs pour pouvoir rencontrer leurs besoins plus efficacement.

ENCADRÉ 10.11 : La stratégie d'intégration vers l'aval du groupe Péchiney

Le groupe Pechiney (aujourd'hui fusionné avec Alcan), historiquement spécialisé dans les activités de transformation de l'aluminium, s'est diversifié vers l'aval dans le domaine de l'emballage métallique. Pechiney s'est développé dans l'emballage pour mieux contrôler ses débouchés et accroître sa valeur ajoutée globale. En 1988, le groupe français a racheté American National Can. Par cette diversification, Pechiney compte mieux résister que ses concurrents directs, Alcoa et Alcan, aux fluctuations des cours de l'aluminium.

3.2.3 Les stratégies d'intégration latérale

Une stratégie d'intégration latérale se situe dans une perspective très différente. L'objectif est de renforcer la position concurrentielle en absorbant ou en contrôlant certains concurrents. Les arguments peuvent être de nature très variée : neutraliser un concurrent encombrant, atteindre la masse critique pour obtenir des économies d'échelle, bénéficier de la complémentarité des gammes de produits, avoir accès à des réseaux de distribution ou à des segments d'acheteurs, etc.

3.3 Les stratégies de croissance par diversification

Une stratégie de croissance par diversification se justifie si la filière industrielle dans laquelle s'insère l'entreprise ne présente plus ou trop peu d'opportunités de croissance ou de rentabilité, soit parce que la concurrence occupe une position trop forte, soit parce que le marché de référence est en déclin. Une stratégie de diversification implique l'entrée dans des produits-marchés nouveaux pour l'entreprise. Comme tel, ce type de stratégie de croissance est plus risqué, puisque le saut dans

www.frenchpdf.com

l'inconnu est plus important. On établit habituellement une distinction entre diversification concentrique et diversification pure.

ENCADRÉ 10.12 : Fujitsu et Siemens s'associent sur le marché européen

Fujitsu Ltd., le géant japonais fabricant d'ordinateurs et Siemens le conglomérat électronique allemand, ont annoncé la création du cinquième plus grand fabricant d'ordinateurs en fusionnant leurs activités sur le marché européen. En s'appuyant sur leur savoir-faire en matière d'ordinateurs portable ultra légers ; de serveur internet, l'entreprise conjointe Fujitsu-Siemens a l'ambition d'entrer dans ce marché global dominé par la technologie américaine et des fabricants tels que Compaq, Dell et IBM. « *Nous voulons mettre fin à la domination des fabricants américains de portables,* » disait Judith Grindal, le porte-parole de Fujitsu Computers Europe […]. Avec des usagers qui, de plus en plus, voient les ordinateurs portables comme de simples commodités et maintiennent une forte pression sur les prix, Siemens et Fujitsu ont besoin, pour devenir compétitifs, d'atteindre une masse critique en terme de pouvoir d'achat, de volume de vente et d'accès aux canaux de distribution. « *L'objectif principal est de réaliser des économies d'échelle, … bien que Siemens ait amélioré sa part de marché au cours des dernières années, sa position sur le marché mondial est clairement beaucoup trop faible.* »

Source : International Herald Tribune, 18 juin 1999.

3.3.1 La stratégie de diversification concentrique

Dans une stratégie de diversification concentrique, l'entreprise sort de sa filière industrielle et commerciale et cherche à ajouter des activités nouvelles, complémentaires des activités existantes sur le plan technologique et/ou commercial. L'objectif est donc de bénéficier des effets de *synergie* dus à la complémentarité des activités et d'élargir ainsi le marché potentiel de l'entreprise.

Une stratégie de diversification concentrique doit normalement attirer de nouveaux groupes d'acheteurs et étendre le marché de référence de l'entreprise.

ENCADRÉ 10.13 : La stratégie de diversification de Bic

Pour un observateur extérieur, l'entrée de Bic dans le marché des rasoirs et briquets jetables pourrait être perçue comme une double diversification. En réalité, ce n'est pas le cas pour celui qui conçoit son métier comme étant la diffusion de produits grand public jetables à base de plastique moulé. De fait, qu'il s'agisse de stylos, de rasoirs ou de briquets, les compétences nécessaires sont les mêmes. Les facteurs clés de succès liés à ces produits reposent essentiellement sur la technologie (injection de plastique), le marketing de masse (publicité, PLV) et l'introduction dans une multitude de réseaux de distribution adaptés (grande distribution, tabacs). D'un point de vue stratégique, tous ces produits relèvent du même domaine d'activité, et Bic signifie : « pas cher, vie décontractée, produit simple et pratique. »

Source : Strategor, 1998, p. 154.

www.frenchpdf.com

3.3.2 Une stratégie de diversification pure

Dans une stratégie de diversification pure, l'entreprise entre dans des activités nouvelles sans rapport avec ses activités habituelles, tant au plan technologique que commercial. L'objectif est alors de s'orienter vers des domaines entièrement nouveaux afin de rajeunir le portefeuille d'activités. C'est ainsi que, fin 1978, Volkswagen a racheté la société Triumph-Adler, spécialisée en informatique et en bureautique ou que le cimentier Lafarge est entré dans le marché de la biotechnologie.

Les stratégies de diversification pure sont incontestablement les stratégies les plus risquées et les plus complexes puisqu'elles conduisent l'entreprise sur des terrains entièrement nouveaux pour elle. La réussite d'une opération de diversification exige des ressources humaines et financières importantes.

> Drucker (1981, p. 16) considère qu'une des conditions de succès d'une diversification est l'existence d'au moins un point commun entre l'activité nouvelle et l'activité de base, qu'il porte sur le marché, la technologie ou le processus de production. Sans au moins un point commun, une diversification ne réussit jamais, les seuls liens financiers étant insuffisants.

Les spécialistes du management des organisations mettent également en évidence l'importance de la *culture d'entreprise* ou du *style de gestion* qui caractérisent toute organisation et qui peuvent être efficaces dans certains domaines d'activité, sans l'être dans d'autres.

3.3.3 Les logiques à la base d'une stratégie de diversification

Calori et Harvatopoulos (1988) ont étudié les logiques des diversifications observées dans l'industrie française. Deux dimensions ont été identifiées. La première dimension est liée à la *nature de l'objectif stratégique* : une diversification peut être défensive (remplacer une activité défaillante) ou offensive (conquérir de nouvelles positions). La deuxième dimension concerne les *résultats attendus* de la diversification : les dirigeants peuvent attendre une grande valeur économique (croissance, rentabilité) ou plutôt une grande cohérence ou complémentarité avec les activités actuelles (exploitation du savoir-faire).

Nature de l'objectif	Niveau de risque	
	Diversification concentrique	Diversification pure
Offensif	Extension (Salomon) (1)	Déploiement (Taittinger) (3)
Défensif	Relais (Framatome) (2)	Redéploiement (Lafarge) (4)

Source : Calori et Harvatopoulos, 1988.

Figure 10.11 – *Les logiques d'une stratégie de diversification*

Au croisement de ces deux dimensions apparaissent quatre logiques de diversification présentées à la figure 10.11.

1. La diversification d'*extension* dans laquelle l'entreprise cherche à renforcer son activité (objectif offensif) tout en valorisant son savoir-faire (cohérence). C'est, par exemple, la stratégie de diversification suivie par Salomon, leader mondial de la fixation de skis, qui entre sur le marché de

www.frenchpdf.com

la chaussure de ski, puis sur le marché du ski de fond et plus récemment dans la fabrication de clubs de golf.

2. La diversification de *relais* qui cherche à remplacer une activité en déclin (objectif défensif), tout en utilisant des ressources humaines de haut niveau (cohérence). Cela a été la stratégie de Framatome (industrie nucléaire) à la fin des années 70, lorsque le marché des centrales nucléaires a commencé à se rétrécir.

3. La stratégie de *déploiement* est offensive et recherche une valeur économique élevée. Cela a été le cas de la diversification de Taittinger (champagne) vers l'hôtellerie de luxe.

4. La stratégie de *redéploiement* poursuit un objectif défensif mais recherche une nouvelle avenue de croissance. C'est, par exemple, la stratégie de Lafarge qui, confronté à la stagnation du marché du bâtiment, entre dans le secteur des biotechnologies en fusionnant avec Coppée.

À ces logiques de base, s'ajoutent deux logiques particulières. Les diversifications guidées par un souci d'amélioration de l'image *(logique d'image)* et celles qui sont conduites par le souci de surveiller l'évolution d'une nouvelle technologie prometteuse *(logique de la fenêtre)*.

ENCADRÉ 10.14 : Typologie des stratégies de croissance

1. Croissance intensive : croître au sein du marché de référence

1.1. Stratégies de pénétration : développer les ventes des produits actuels dans les marchés existants.

1.2. Stratégies de croissance par les marchés : développer les ventes des produits actuels sur des marchés nouveaux.

1.3. Stratégies de croissance par les produits : développer les ventes dans les marchés existants avec des produits nouveaux ou améliorés.

2. Stratégies intégratives : croître au sein de la filière industrielle

2.1. Stratégies d'intégration vers l'amont.

2.2. Stratégies d'intégration vers l'aval.

2.3. Stratégies d'intégration latérale.

3. Stratégies de croissance par diversification : croître en dehors de la filière industrielle

3.1. Diversification concentrique.

3.2. Diversification pure.

Une forme particulière de diversification s'appuie sur les ressources ou les compétences que l'entreprise juge fondamentales (son métier), et qui peuvent entrer dans la composition de domaines d'activités différents. C'est l'objectif de *cohérence* défini plus haut qui est au cœur de cette stratégie.

D'une façon générale, toute stratégie de diversification réussie exploite plus ou moins des éléments de *synergie* tirés de l'activité principale de l'entreprise. L'appréciation prévisionnelle des synergies de compétences, de talents ou de connaissances entre le domaine d'activité traditionnel et le nouveau constitue une étape particulièrement délicate dans le choix d'une diversification. Le risque est celui de la surévaluation des synergies de compétences existant entre les deux activités.

www.frenchpdf.com

4 LES STRATÉGIES CONCURRENTIELLES

La prise en compte explicite de la position et du comportement des concurrents constitue une donnée importante dans une stratégie. Les analyses de compétitivité ont permis d'évaluer l'importance de l'avantage concurrentiel détenu sur les concurrents les plus dangereux et d'identifier leurs comportements concurrentiels. Il s'agit maintenant de développer une stratégie sur la base d'une évaluation réaliste des forces en présence et de définir les moyens à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif retenu. Kotler (1997, p. 372) établit une distinction entre quatre types de stratégies concurrentielles ; cette typologie se fonde sur l'importance de la part de marché détenue et distingue les stratégies suivantes : les stratégies du leader, du challenger, du suiveur et du spécialiste.

4.1 Les stratégies du leader

L'entreprise « leader » dans un produit-marché est celle qui occupe la position dominante et qui est reconnue comme telle par ses concurrents. Le leader est souvent un pôle de référence que les firmes rivales s'efforcent d'attaquer, d'imiter ou d'éviter. Dans ce groupe, figurent les entreprises ou les marques les plus connues, telles que Procter & Gamble, L'Oréal, Nike, Google, Microsoft, etc. Plusieurs stratégies sont envisageables par la firme leader.

4.1.1 Le développement de la demande primaire

L'entreprise leader est généralement celle qui contribue le plus directement au développement du marché de référence. La stratégie la plus naturelle relevant de la responsabilité du leader est de *développer la demande primaire*, en essayant de découvrir de nouveaux utilisateurs du produit, de promouvoir de nouvelles utilisations des produits existants ou encore, d'accroître les quantités utilisées par occasion de consommation. Ce type de stratégie s'observera principalement dans les premières phases du cycle de vie d'un produit-marché, lorsque la demande primaire est expansible et par conséquent la tension entre concurrents faibles.

4.1.2 La stratégie défensive

Une deuxième stratégie propre à l'entreprise qui détient une part de marché élevée est une stratégie défensive : protéger la part de marché en contrant l'action des concurrents les plus dangereux. Cette stratégie est souvent adoptée par l'entreprise innovatrice qui, une fois le marché ouvert, se voit attaquée par des concurrents imitateurs. Cela a été le cas pour Danone sur le marché des produits frais et de Microsoft sur celui des logiciels, etc.

4.1.3 La stratégie offensive

Étendre sa part de marché par une stratégie offensive est une troisième possibilité qui s'offre à l'entreprise dominante. L'objectif est ici de bénéficier au maximum des effets d'expérience et d'améliorer ainsi la rentabilité. Si une entreprise a intérêt à accroître sa part de marché, il est évident qu'il existe une limite au-delà de laquelle le coût d'un accroissement supplémentaire de la part de marché devient prohibitif. En outre, une position de trop grande domination présente l'inconvénient

www.frenchpdf.com

d'attirer l'attention des autorités publiques chargées de maintenir des conditions de concurrence équilibrées sur les marchés. Dans l'Union européenne, c'est notamment le rôle de la Commission de la concurrence et aux États-Unis, des lois antitrust. La vulnérabilité des firmes dominantes est également grande face aux groupements de consommateurs qui choisissent volontiers les cibles les plus évidentes, comme Nestlé en Suisse, ou Microsoft dans le monde.

4.1.4 La stratégie de démarketing

Une stratégie qu'une entreprise dominante est parfois amenée à considérer est celle d'une *réduction volontaire de sa part de marché*, afin d'éviter les accusations de monopole ou de quasi-monopole. Plusieurs possibilités peuvent être envisagées. Tout d'abord, *(a)* pratiquer les principes du *démarketing* en vue de réduire le niveau de la demande sur certains segments par des augmentations de prix, par une diminution des services offerts ainsi que des efforts de publicité et de promotion. Une autre stratégie sera celle *(b)* de la *diversification* vers des produits-marchés différents de ceux où l'entreprise détient une position dominante. Enfin, et dans une perspective très différente, une *(c)* dernière stratégie pourrait être celle du *marketing circulaire* ou des relations extérieures, dont l'objectif est de valoriser le rôle social de l'entreprise vis-à-vis de ses différents publics. C'est ainsi que le distributeur américain Wal-Mart qui, aux USA détient une position dominante dans le secteur de l'alimentation, met volontiers en exergue le rôle de lutte contre l'inflation qu'il joue par sa politique de prix, et notamment par l'introduction à grande échelle de « produits simplifiés », de 30 à 40 % moins chers que les produits à marques de fabricants.

4.2 Les stratégies du challenger

L'entreprise qui ne domine pas un produit-marché peut choisir soit d'attaquer le leader et d'être son « challenger », soit d'adopter un comportement de suiveur en s'alignant sur les décisions prises par l'entreprise dominante. Les stratégies de challenger sont donc des stratégies agressives dont l'objectif déclaré est de prendre la place du leader.

Dans le choix du champ de bataille, deux possibilités s'offrent au challenger : l'attaque frontale ou l'attaque latérale. L'*attaque frontale* consiste à s'opposer directement au concurrent en utilisant les mêmes armes que lui, sans chercher à l'attaquer particulièrement sur ses points faibles. Pour réussir, une attaque frontale exige un rapport de forces nettement favorable à l'attaquant. En stratégie militaire, ce rapport de forces est habituellement fixé à 3 pour 1.

Les *attaques latérales* visent à s'opposer au leader sur une dimension stratégique pour laquelle le concurrent est faible ou mal préparé. Une attaque latérale peut porter, par exemple, sur une région ou sur un réseau de distribution où l'entreprise dominante est moins bien représentée ou encore sur un segment de marché où son produit est moins bien adapté. C'est la stratégie adoptée par Fly, chaîne de magasins d'ameublement, qui s'installe dans les villes moyennes, là où Ikea est absent, faute de zone de chalandise suffisante (Kotler *et al.*, 2006, p. 413). Une stratégie classique pour un challenger est d'attaquer l'entreprise dominante par le prix : offrir le même produit, mais à un prix sensiblement réduit.

Cette stratégie est d'autant plus efficace pour le challenger que le leader détient une part de marché élevée, puisque l'alignement sur le prix réduit implique pour lui des coûts importants, alors que le challenger, surtout s'il est petit, ne perdra de l'argent que sur un faible volume.

www.frenchpdf.com

Les attaques latérales ou indirectes peuvent prendre des formes variées. L'analogie avec la stratégie militaire est directe et l'on peut définir des stratégies de débordement, d'encerclement, de guérilla, de défense mobile, etc. Voir à ce sujet Kotler et Singh (1981), Ries et Trout (1986).

Le risque d'une stratégie axée uniquement sur un *marketing guerrier* est de consacrer l'essentiel des ressources à chasser la concurrence, au risque de perdre de vue l'objectif de satisfaction des besoins des acheteurs. Une entreprise entièrement centrée sur les concurrents tend à adopter un comportement réactif dépendant davantage des actions des concurrents que de l'évolution des besoins du marché. Il faut donc garder un juste équilibre entre ces deux orientations (Oxenfeldt et Moore, 1978).

4.3 Les stratégies du suiveur

Le suiveur, on l'a vu plus haut, est le concurrent qui, ne disposant que d'une part de marché réduite, adopte un comportement adaptatif en alignant ses décisions sur les décisions prises par la concurrence. Plutôt que de s'attaquer au leader, ces entreprises poursuivent un objectif de « coexistence pacifique » et de partage conscient du marché, en alignant leur attitude sur celle du leader reconnu du marché. Ce type de comportement s'observera principalement dans les marchés d'oligopole où les possibilités de différenciation sont faibles et les élasticités croisées au prix très élevées, de telle sorte qu'aucun concurrent n'a intérêt à entamer une lutte concurrentielle risquant d'être défavorable pour l'ensemble des firmes en présence.

ENCADRÉ 10.15 : La stratégie de suiveur de Zara

L'entrée triomphale en Bourse de la marque-enseigne Zara du groupe espagnol Inditex a incontestablement une valeur symbolique à l'heure où le géant britannique de la distribution textile Marks & Spencer annonce son retrait total du continent européen. Le groupe Inditex occupe 24 000 employés, gère 1 117 magasins sous quatre enseignes (dont 457 sous la marque Zara) implantés dans 33 pays, surtout en Europe, mais aussi en Amérique, au Moyen Orient ou en Asie. Le groupe prévoit l'ouverture de 150 à 200 nouveaux magasins, dont un bon quart à l'enseigne Zara dont l'esprit est de mettre la dernière mode à portée de toutes les bourses, le plus vite possible, au coût le plus bas possible. Une conviction érigée en dogme par le créateur de Zara, Amancio Ortega. Son concept, novateur pour l'époque, était de proposer à prix réduit dans ses boutiques, pratiquement les mêmes modèles que ceux qui avaient été vus dans les défilés de mode quelques jours plus tôt. Doté d'une force de frappe impressionnante, là où son concurrent Benetton mettra plus de trois mois à répondre à une tendance de la mode, M. Ortega ne mettra pas plus de quinze jours. Les collections sont renouvelées toutes les semaines et chaque année 11 000 modèles sont mis sur le marché, soit 90 millions d'articles en tout . Le concept de « copieur de tendances » est parfaitement assumé par le fondateur.

Source : Le Monde, 24 mai 2001.

Le fait d'adopter un comportement de suiveur ne dispense pas l'entreprise d'avoir une stratégie concurrentielle, bien au contraire. Le fait que l'entreprise détienne une part de marché faible renforce l'importance d'objectifs stratégiques clairement définis, adaptés à la taille de l'entreprise et à son ambition stratégique. Hamermesh *et al.* (1978) ont analysé les stratégies d'entreprises à faible part de marché et ont montré que ces firmes pouvaient surmonter le handicap de la taille et réaliser des perfor-

www.frenchpdf.com

mances parfois supérieures à celles des concurrents dominants. En d'autres termes, un point déjà souligné plus haut, toutes les entreprises à faible part de marché opérant dans des secteurs à faible croissance ne sont pas nécessairement des poids morts ou des canards boiteux.

Hamermesh *et al.* (1978, pp. 80-83) ont découvert quatre caractéristiques principales dans les stratégies mises en œuvre par les entreprises à faible part de marché, mais performantes.

1. *Segmenter le marché de manière créative*. Pour compenser son handicap de taille, une entreprise à faible part de marché doit se limiter aux segments où ses compétences distinctives seront les mieux valorisées et où elle aura le plus de chances de ne pas rencontrer les concurrents dominants.

2. *Utiliser efficacement la R & D*. Les entreprises à faible part de marché ne peuvent lutter avec les grandes entreprises dans le domaine de la recherche fondamentale ; la R & D doit être principalement orientée vers l'amélioration des procédés visant à réduire les coûts.

3. *Penser petit*. Les entreprises performantes se contentent de leur petite taille et mettent l'accent sur le profit plutôt que sur l'accroissement des ventes ou de la part de marché, sur la spécialisation plutôt que sur la diversification.

4. *Valoriser la force du dirigeant*. Dans les entreprises efficaces à faible part de marché, l'influence du « chef » va souvent au-delà de la formulation et de la communication d'une stratégie adaptée : elle va jusqu'à une implication réelle dans l'activité quotidienne et concrète de l'entreprise.

La stratégie du suiveur n'implique donc pas la passivité du chef de l'entreprise, mais plutôt le souci d'adopter une stratégie qui ne suscite pas de représailles de la part du leader.

4.4 Les stratégies du spécialiste

L'entreprise qui se spécialise s'intéresse à un ou plusieurs segments et non pas à la totalité du marché. L'objectif poursuivi est d'être un gros poisson dans une petite rivière, plutôt qu'un petit poisson dans une grande rivière. Cette stratégie concurrentielle est l'une des stratégies de base analysées plus haut dans ce chapitre, la stratégie de concentration. La clé de cette stratégie est la spécialisation dans un créneau. Pour être rentable et durable, un créneau doit posséder 5 caractéristiques (Kotler, 1997, p. 395) :

1. représenter un potentiel de profit suffisant ;

2. avoir un potentiel de croissance ;

3. être peu attractif pour la concurrence ;

4. correspondre aux compétences distinctives de l'entreprise ;

5. posséder une barrière à l'entrée défendable.

Le problème auquel est confrontée l'entreprise qui cherche à se spécialiser est de découvrir la caractéristique ou le critère à partir duquel construire la spécialisation. Ce critère peut se rapporter à une caractéristique technique du produit, à une qualité distinctive particulière ou à tout élément de la pression marketing.

À cet égard, il est intéressant de se référer une nouvelle fois aux travaux de Simon (1996), déjà cité au chapitre 8, qui a analysé les stratégies de 122 entreprises (en majorité allemandes) leaders dans leurs marchés de référence au niveau mondial ou européen. Les leçons à tirer de ces champions discrets (*hidden*) sont reprises dans l'encadré 10.16.

www.frenchpdf.com

ENCADRÉ 10.16 : Les neuf leçons des champions discrets

1. Fixez-vous des objectifs clairs et ambitieux. Idéalement une entreprise devrait toujours chercher à être la meilleure et à devenir leader dans son marché.

2. Définissez le *marché de référence de manière précise*, mais en incluant à la fois les besoins des clients et les technologies. Refusez les définitions reçues d'un marché et considérez que la définition du marché fait partie de la stratégie. Restez concentré et focalisé.

3. Conciliez une définition focalisée du marché avec une *approche globale* qui exige de considérer les ventes et le marketing au niveau mondial. Traitez aussi directement que possible avec les clients du monde entier.

4. *Restez proches des clients*. Assurez-vous que toutes les fonctions de l'entreprise ont des contacts directs avec les clients. Adoptez une stratégie de valeur ajoutée. Suivez de près les clients les plus exigeants.

5. Battez-vous pour *maintenir l'innovation* dans les produits et les procédés. L'innovation devrait être à la fois centrée sur les clients et sur les technologies. Traitez sur un même pied les ressources et compétences internes et les opportunités externes.

6. Ménagez-vous un *avantage concurrentiel* bien défini pour chaque activité, à la fois au niveau des produits et des services. Défendez votre position concurrentielle avec détermination.

7. Appuyez-vous sur vos *propres forces*. Gardez les compétences clés dans l'entreprise mais sous-traitez les activités non essentielles. Considérez la coopération comme une dernière option et non pas comme un premier choix.

8. Efforcez-vous toujours d'avoir *plus d'opérationnels que de stratèges*. Sélectionnez votre personnel de manière rigoureuse dans un premier temps et ensuite gardez les meilleurs pour le long terme. Communiquez directement avec eux afin de motiver votre personnel et d'utiliser au mieux sa créativité.

9. Adoptez un *style de leadership* qui est à la fois autoritaire pour tout ce qui concerne les options stratégiques de base et participatif pour ce qui concerne leur mise en œuvre. Soyez très attentif à la sélection des leaders, à leur énergie et persévérance et à leur capacité à inspirer les autres.

Source : Adapté de Simon, 1996.

5 LES STRATÉGIES DE CROISSANCE INTERNATIONALE

Comme souligné au premier chapitre, la mondialisation de l'économie fait qu'un nombre croissant d'entreprises opère dans des marchés où la concurrence est globale. Les stratégies de croissance internationale concernent, de ce fait, toutes les entreprises, qu'elles soient activement engagées sur les marchés étrangers ou non. On examinera ici les étapes de la croissance internationale ainsi que les modalités et les étapes propres à une entreprise qui poursuit une stratégie de croissance marketing globale.

5.1 Les objectifs de la croissance internationale

La croissance internationale n'est plus le fait des seules grandes entreprises. Pour croître, ou tout simplement pour survivre, de nombreuses entreprises de petite dimension sont amenées à s'internationaliser. Les objectifs poursuivis dans une stratégie de croissance internationale peuvent être variés.

www.frenchpdf.com

- *Élargir le marché potentiel*, ce qui permet d'accroître le volume de production, et d'obtenir ainsi des résultats supérieurs grâce aux économies d'échelle réalisées. Pour de nombreuses activités, la masse critique est située à un niveau qui exige un marché potentiel élevé.
- *Prolonger le cycle de vie du produit* en s'implantant sur des marchés qui ne sont pas au même stade de développement et dont la demande primaire est en expansion alors qu'elle est en phase de maturité sur le marché domestique de l'entreprise exportatrice.
- *Diversifier le risque commercial*, en s'appuyant sur des clientèles opérant dans des environnements économiques différents et connaissant des conjonctures plus favorables.
- *Se protéger de la concurrence*, d'une part en diversifiant ses positions, et d'autre part en surveillant les activités des concurrents dans les autres marchés.
- *Réduire ses coûts d'approvisionnement et de production* en exploitant les avantages comparatifs des différents pays.
- *Exploiter un excédent de capacité de production* en exportant à bas prix des produits vers d'autres marchés.
- *Réaliser une diversification géographique* en pénétrant dans de nouveaux marchés avec des produits existants.
- Suivre à l'étranger des clients importants pour leur offrir les mêmes services que ceux donnés sur le marché domestique.

À ces objectifs de base, il faut ajouter le phénomène de mondialisation des marchés qui incite les entreprises à tirer parti de la libéralisation des marchés à l'échelle de la planète.

ENCADRÉ 10.17 : La stratégie d'internationalisation de Wal-Mart

Après des mois de spéculation, l'Américain Wal-Mart Stores Inc. a atterri en Grande-Bretagne en juin 1999, une décision qui va plus que doubler l'importance de ses activités d'outremer. Dans une opération surprise, le leader mondial de la distribution a avalé le groupe Asda, le troisième distributeur britannique, en offrant d'acheter la société pour £6,2 milliards, soit 220 pence par action Asda. Cette acquisition renforce considérablement la position de Wal-Mart en Europe qui, jusqu'alors était présente uniquement en Allemagne […]. Le saut de Wal-Mart au-delà de l'Atlantique va probablement renforcer encore la concurrence féroce entre distributeurs en Grande-Bretagne et sur le continent européen déclencher des opérations de consolidation sur le marché très fragmenté de la distribution européenne […]. Les distributeurs britanniques et européens ont de bonnes raisons de redouter ce que l'on appelle déjà la *Wal-Mart-isation* de l'Europe continentale. Dans le monde, plus de 100 millions de personnes fréquentent les magasins Wal-Mart chaque semaine, et par comparaison avec l'Europe, les tactiques de ventes sont pour le moins agressives. Wal-Mart dispose d'énormes magasins proposant en moyenne plus de 1 million d'articles (alimentaires et non alimentaires), pratiquant des prix bas, de longues heures d'ouverture et disposant d'un personnel souriant et serviable […]. De plus l'arrivée de l'euro et du marché unique sans frontière est attractive. Les observateurs s'accordent pour reconnaître que la monnaie unique va simplifier les achats et la distribution et contribuera à homogénéiser les préférences des consommateurs. Ces changements vont faciliter l'entrée d'envahisseurs étrangers ayant comme objectif de s'octroyer une part du marché européen qui, jusqu'alors, est resté traditionnel et peu organisé par comparaison avec la technologie américaine plus dynamique et plus avancée.

Source : Adapté de *The Wall Street Journal Europe*, 15 juin 1999.

www.frenchpdf.com

5.2 Les modalités de la croissance internationale

L'internationalisation d'une entreprise ne se fait pas du jour au lendemain, mais découle d'un processus subdivisé en six étapes d'internationalisation croissante (Leroy *et al.*, 1978).

1. L'*exportation* est la forme la plus courante. Dans un premier temps, elle découle souvent de la nécessité d'écouler un surplus de production. Ensuite, l'exportation peut devenir une activité régulière, mais à reconstruire chaque année sans qu'il y ait une forme quelconque d'engagement à moyen ou long terme avec l'étranger. Les relations sont purement commerciales.
2. Le deuxième stade est le *stade contractuel* où l'entreprise recherche des accords à plus long terme de manière à stabiliser ses débouchés, notamment lorsque sa capacité de production a été calibrée en fonction du potentiel de l'exportation. Il y aura alors contrat à long terme, soit avec un importateur, soit avec un franchisé ou encore avec un fabricant sous licence s'il s'agit d'une entreprise industrielle.
3. Pour des raisons de contrôle sur le partenaire étranger ou pour financer son expansion, l'entreprise peut être amenée à s'engager directement avec ses capitaux ; c'est le *stade participatif* qui débouche sur des sociétés commerciales ou de production en copropriété.
4. Après quelques années, l'engagement peut devenir total, l'entreprise possédant 100 % du capital de la filiale étrangère ; c'est le stade de l'*investissement direct* sur une filiale en gestion surveillée.
5. Progressivement, la filiale étrangère cherche à se développer de manière autonome, en utilisant un financement local, des cadres nationaux, une activité de Recherche et Développement propre, distincte de celle de la maison mère. C'est le *stade de la filiale autonome*. Dans la mesure où la maison mère a plusieurs filiales de ce type, celle-ci devient une société multinationale. L'expression de société « multidomestique » est probablement plus appropriée, parce qu'elle met l'accent sur le fait que chaque société est centrée sur la problématique de son marché intérieur, les différentes sociétés du groupe cohabitant de façon tout à fait indépendante.

ENCADRÉ 10.18 : La nouvelle stratégie internationale de Coca-Cola

Douglas Daft, nouveau PDG de Coca-Cola, a annoncé en mars 2000 que Coca-Cola changeait de stratégie. Après avoir favorisé le développement d'une stratégie globale pendant de nombreuses années, il faut maintenant penser et agir « localement ». Il explique ce changement par le fait que « Coca-Cola est devenu une entreprise « globale » lente, lourde et même insensible. Il conclut que « le monde a changé. Il demande plus de flexibilité et de sensibilité locale ». Dans le contexte actuel d'accélération de la globalisation du marketing dans la plupart des secteurs, on peut s'étonner de ce changement radical. Comment expliquer qu'une entreprise comme Coca-Cola, leader incontesté de la globalisation, se tourne maintenant vers une stratégie multilocale. Le marketing global montre-t-il ses limites et ses désavantages ? Ce changement annonce-t-il un mouvement précurseur de retour vers un modèle multilocal, celui qui est actuellement abandonné par de nombreuses multinationales ? Ne démontre-t-il pas qu'une stratégie gagnante ne peut se faire qu'à l'écoute des marchés locaux, c'est-à-dire à l'écoute des consommateurs comme dans toute bonne stratégie marketing ? Ces questions ne peuvent que réactualiser le débat sur le bien-fondé de la globalisation du marketing.

Source : Schuiling, 2001.

www.frenchpdf.com

6. La dernière étape d'évolution est celle qui se met en place actuellement : celle de l'*entreprise globale* qui gère le marché international comme s'il s'agissait d'un seul et même marché. Ce type d'entreprise s'appuie sur l'interdépendance entre les marchés qui ne sont donc plus gérés de manière autonome.

Cette évolution implique des changements importants dans les raisonnements stratégiques et pose le dilemme standardisation-adaptation évoqué plus haut dans cet ouvrage.

5.2.1 Les étapes de la croissance internationale

Aux différentes modalités de la croissance internationale décrites plus haut correspondent souvent différentes formes d'organisation internationale révélatrices de conceptions particulières dans l'approche du marché international. Keegan et Green (2000) établirent une distinction entre quatre orientations différentes.

1. *L'organisation domestique*. L'entreprise est centrée sur son marché domestique et l'exportation est essentiellement vue comme une opportunité à saisir sans qu'il y ait de vision à long terme. Ce type de philosophie de gestion se rencontre souvent dans les entreprises qui en sont au stade du marketing passif décrit au chapitre 1.

2. *L'organisation internationale*. L'internationalisation se fait plus activement, mais l'entreprise est toujours centrée sur son marché intérieur qui reste sa principale préoccupation. L'entreprise a une *orientation ethnocentrique* et, consciemment ou inconsciemment, considère que les méthodes, les valeurs, les approches et les personnes du pays d'origine sont transposables dans les autres pays du monde. L'accent est mis sur les similitudes avec le pays d'origine et la stratégie de base est une stratégie d'extension de marché : les produits conçus pour le pays d'origine sont exportés tels quels dans les autres pays.

3. *L'organisation multidomestique*. Après plusieurs années de pratique des marchés extérieurs, l'entreprise devient consciente de l'importance des différences entre les marchés et s'efforce d'adapter sa stratégie marketing aux particularités locales. La préoccupation de l'entreprise devient alors multinationale (par opposition à une orientation domestique) et *l'orientation est polycentrique*. Cette orientation considère que les marchés sont différents et uniques et que, pour réussir, il est nécessaire de s'adapter le mieux possible aux particularités nationales. La stratégie est ici une *stratégie d'adaptation*, qui consiste à modifier le produit pour prendre en compte, autant que possible, les différences et les pratiques locales. Chaque pays a son organisation propre et est géré comme une entité indépendante.

4. *L'organisation globale ou transnationale*. Un marché global est un marché dont les besoins peuvent être rencontrés par un même produit de base, soutenu par les mêmes arguments de vente et de communication. L'entreprise globale a une vision géocentrique. L'*orientation géocentrique (ou régiocentrique)* s'appuie sur l'hypothèse que les marchés à travers le monde sont à la fois similaires et différents et qu'il est possible de développer une stratégie globale qui s'appuie sur les similitudes transcendant les particularismes nationaux, tout en s'adaptant aux différences locales là où cela s'avère nécessaire. On parle alors d'organisation transnationale plutôt que globale.

Cette dernière phase est celle qui se met actuellement en place dans l'économie mondiale et en particulier dans l'Union européenne.

www.frenchpdf.com

L'essentiel

Les analyses de portefeuille ont pour objectif d'aider les entreprises multiproduits dans leur réflexion stratégique en évaluant chaque activité par référence à un ou plusieurs indicateurs d'attractivité et de compétitivité. La matrice du BCG, « croissance/part de marché relative », a le mérite de la simplicité et de l'objectivité, mais les hypothèses implicites sur lesquelles elle s'appuie sont restrictives et réduisent son champ d'application. La grille multicritères est d'application plus générale et est plus souple étant donné que les indicateurs utilisés sont propres à chaque entreprise. Par contre, le risque de subjectivité est plus grand et la procédure d'élaboration de la grille plus lourde, et plus exigeante en termes d'information. L'analyse SWOT est une méthode plus qualitative qui met l'accent sur l'analyse de la capacité stratégique de l'entreprise. Dans l'énoncé de ses options stratégiques, l'entreprise doit préciser le type d'avantage concurrentiel qu'elle entend rechercher. Trois options stratégiques de base peuvent être envisagées : la domination par les coûts, la différenciation ou la concentration. Le choix d'une stratégie de base n'est pas neutre, mais implique la disponibilité de ressources, de savoir-faire et des risques spécifiques. Dans l'évaluation des opportunités de croissance, les objectifs peuvent être envisagés à différents niveaux : au sein du marché de référence (croissance intensive), à l'intérieur de la chaîne industrielle (croissance intégrative) ou en dehors du champ d'activité traditionnel (diversification). Pour chacune de ces stratégies de croissance, différents chemins stratégiques peuvent être envisagés. Une stratégie de croissance doit explicitement prendre en compte les stratégies et les comportements des concurrents, et cela, sur la base d'une évaluation objective des forces en présence. On peut distinguer quatre types de stratégies concurrentielles : les stratégies de leader, de challenger, de suiveur ou de spécialiste. Du fait de la mondialisation de l'économie mondiale, les objectifs de croissance internationale ne sont plus l'apanage des grandes entreprises et répondent à une grande variété de motivations stratégiques. Le processus d'internationalisation d'une entreprise ne se réalise pas du jour au lendemain, mais est le résultat d'un processus comprenant différentes étapes et différents degrés d'implication sur le plan de l'organisation.

Questions et problèmes

1. *Le portefeuille de produits d'un fabricant d'appareils électroniques à usage industriel est composé de cinq unités produits-marchés dont les ventes, ainsi que celles des principaux concurrents, sont présentées ci-après.*

Produits-marchés	Ventes (millions €)	Nombre de concurrents	Ventes des trois premiers concurrents (millions €)	Taux de croissance du marché (%)	Volume du marché (millions €)
A	1,0	7	1,4 / 1,4 / 1,0	15	5
B	3,2	18	3,2 / 3,2 / 2,0	20	17
C	3,8	12	3,8 / 3,0 / 2,5	7	15
D	6,5	5	6,5 / 1,6 / 1,4	4	12
E	0,7	9	3,0 / 2,5 / 2,0	4	15

www.frenchpdf.com

Utilisez la méthode d'analyse du portefeuille développée par le BCG et formulez un diagnostic sur l'état de santé de cette entreprise. Quelle(s) recommandation(s) feriez-vous à la suite de cette analyse ? Pour chaque produits-marchés, quelle stratégie de croissance faudrait-il adopter ? Précisez les conditions qui doivent être réunies pour pouvoir utiliser la méthode BCG.

2. *Construisez une grille multicritères « attractivité-compétitivité » pour l'une des trois entreprises suivantes : Godiva International (pralines au chocolat), Haagen-Dazs (crème glacée), Perrier (eau gazeuse).*

3. *Parmi les indicateurs suivants, lesquels pourraient évaluer l'attractivité et lesquels la compétitivité ? (a) La part de marché ; (b) le risque de substitution technologique sur un marché ; (c) un marché à variation saisonnière ; (d) la fidélité de la clientèle dans cette entreprise ; (e) la solvabilité de la clientèle dans ce secteur ; (f) un climat social rude avec des conventions collectives restrictives dans le secteur ; (g) la détention d'un brevet ; (h) la dispersion géographique de la clientèle sur un marché ; (i) la sensibilité au prix de la clientèle potentielle ; (j) un coût de production relatif à la concurrence faible ; (k) une publicité forte ; (l) un long cycle de vie du produit-marché.*

4. *Comparez les avantages et inconvénients respectifs de la matrice BCG et de la matrice multicritère.*

5. *Quelles stratégies de base ont été adoptées dans chacun des cas suivants : (a) une entreprise de taxi pour personnes handicapées ; (b) un éditeur de livres de collection « Poche » ; (c) un maraîcher « bio » ; (d) un restaurant « trois étoiles » ; (e) une station d'essence à prix discount ; (e) un fabricant de tissus techniques à la recherche perpétuelle d'innovations.*

6. *Quelle(s) stratégie(s) de croissance envisageriez-vous pour une petite entreprise qui détient un savoir-faire très spécialisé et reconnu dans un marché d'envergure mondiale, mais qui dispose de moyens financiers très limités ?*

7. *En France et en Belgique, la consommation de crèmes glacées reste relativement faible par comparaison avec d'autres pays européens ou d'Amérique du Nord. Vous êtes responsable d'une marque de crème glacée mondialement connue, quelle(s) stratégie(s) de croissance pourriez-vous envisager dans ces deux marchés ?*

8. *Vous êtes chargé d'établir un programme de diversification pour une entreprise qui maîtrise très bien la technologie d'achat et de conservation de fruits frais et qui possède une marque très forte sur le marché des confitures. Proposez différentes voies possibles de diversification en mettant en évidence les synergies et les risques existants.*

Références bibliographiques

ABELL Derek F., HAMMOND John S. (1979), *Strategic Market Planning*, New Jersey, Prentice Hall.

ANSOFF H. Igor (1957), Strategies for Diversification, *Harvard Business Review,* Vol. 35, Iss. 5, pp. 113-124.

BOSTON CONSULTING GROUP (1972), *Perspectives on Experience,* Boston, Mass.

BOSTON CONSULTING GROUP (1998), *Perspectives on Strategy*, New York, John Wiley & Sons.

CALORI R., HARVATOPOULOS Y. (1988), « Diversification : les règles de conduite », *Harvard-L'Expansion*, Vol. 48, Printemps, pp. 48-59.

CHAMBERLIN Edward H. (1933), *The Theory of Monopolistic Competition*, 1st Ed., Cambridge, Mass., Harvard University Press.

DAY George S. (1977), « Diagnosing the Product Portfolio », *Journal of Marketing*, Vol. 41, April.

DAY George S. (1984), *Strategic Market Planning*, St. Paul West Publishing Company.

www.frenchpdf.com

DRUCKER Peter F. (1981), « The Five Rules of Successful Acquisition », *The Wall Street Journal*, October 15th, p. 16.

EVIN Guillaume (2007), « Comment Toyota a conquis le monde », *L'Expansion.com ,* 24 avril.

FERREL O.C., HARTLINE M.D., LUCAS G.H., LUCK D. (1999), *Marketing Strategy*, Fort Worth, TX, The Dryden Press.

HAGEL III John, SINGER Marc (1999), « Unbundling the Corporation », *Harvard Business Review*, Vol. 77, Iss. 2, pp. 133-141.

HAMEL Gary, PRAHALAD Coimbatore K. (1994), *Competing For the Future*, Boston, Mass., Harvard Business School Press.

HAMERMESH Richard G., ANDERSON M.J., HARRIS Jean E. (1978), « Strategies for Low Market Share Businesses », *Harvard Business Review*, Vol. 56, Iss. 3, pp. 95-102.

HAX Arnoldo C., MAJLUF Nicolas S. (1984), *Strategic Management : an Integrative Perspective*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.

HENDERSON Bruce D. (1970), *The Product Portfolio*, Boston, Mass., The Boston Consulting Group.

HUSSEY David E. (1978), « Portfolio Analysis : Practical Experience with the Directional Policy Matrix », *Long Range Planning*, Vol. 11, August, pp. 2-8.

JOHNSON Gerry, SCHOLES Hevan (2000), *Stratégique*, Paris, Publi-Union

KEEGAN Warren J., GREEN Mark S. (2000), *Global Marketing*, 2nd Ed., Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.

KIM W. Chan, MAUBORGNE Renee (1997), « Value Innovation : the Strategic Logic of High Growth », *Harvard Business Review*, Vol. 75, Iss. 1, pp. 102-112.

KOTLER Philip, SINGH R. (1981), « Marketing Warfare in the 1980s' », *Journal of Business Strategy*, Vol. 2, Winter, pp. 30-41.

KOTLER Philip (1997), *Marketing Management,* 9th Ed., Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.

KOTLER Philip, KELLER Kevin L., DUBOIS Bernard, MANCEAU Delphine (2006), *Marketing Management*, 12e éd., Paris, Pearson.

LEROY Georges, RICHARD G., SALLENAVE J.-P. (1978), *La conquête des marchés extérieurs*, Paris, Éd. d'Organisation.

LEVITT Theodor (1980), « Marketing Success Through Differentiation – of Anything », *Harvard Business Review*, Vol. 58, Iss. 1, pp. 83-91.

MCNAMEE Patrick (1984), « Competitive Analysis Using Matrix Displays », *Long Range Planning*, Vol. 17, Iss. 3, pp. 98-114.

OXENFELDT Alfred R., MOORE William L. (1978), « Customer or Competitor : Which Guide Lines for Marketing ? », *Management Review*, August, pp. 43-48.

PORTER Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York, The Free Press.

PORTER Michael E. (1982), *Competitive Advantage*, New York, The Free Press.

PORTER Michael E. (1986), *Avantage concurrentiel,* Paris, Économica.

PORTER Michael E. (1996), « What is Strategy ? », *Harvard Business Review*, November-December, pp. 61-78.

RIES Al, TROUT Jack (1986), *Marketing Warfare*, New York, McGrawHill.

SCHUILING Isabelle (2001), « Think local, Act Local ? », *European Business Forum*, Iss. 5, Spring.

www.frenchpdf.com

SIDDLE Roger, RIGBY Darrell (2001), « Which Management Tools are most Popular ? », *European Business Forum*, Iss. 7, Autumn.

SIMON Hermann (1996), *Hidden Champions*, Boston, Mass., Harvard Business School Press.

SIMON Hermann (1996), « You Don't Have to be German to be a "Hidden Champion" », *Business Strategy Review*, Vol. 7, Iss. 2, pp. 1-13.

STALK George, EVANS Philip, SCHULMAN Lawrence E. (1992), « Competing on Capabilities : the New Rules of Corporate Strategy », *Harvard Business Review*, March-April, pp. 57-69.

STRATEGOR (1998), *Stratégie, structure, décision, identité*, 3e éd., Paris, InterÉditions.

STROM S. (1999), « Sony, in a Giant Overhaul, Sets Sights on Networking », *International Herald Tribune*, Vol. 9, March.

WIND Yoram, MAHAJAN Vijay, SWIRE Donald S. (1983), « An Empirical Comparison of Standardized Portfolio Models », Journal of Marketing, Vol. 47, Iss. 2, pp. 89-99.

www.frenchpdf.com

www.frenchpdf.com

11 LES NOUVEAUX PRODUITS

L'objectif de ce chapitre est d'analyser les concepts et les procédures permettant à l'entreprise de mettre en œuvre une stratégie de développement basée sur le lancement de produits nouveaux. Les objectifs de redéploiement, de diversification et d'innovation sont au centre de toute stratégie de développement. Dans un environnement en profondes mutations, l'entreprise doit constamment remettre en question la structure de son portefeuille d'activités, ce qui implique des décisions d'abandon de produits, de modification de produits existants et de lancement de produits nouveaux. Ces décisions sont d'une importance capitale pour la survie de l'entreprise et concernent, non seulement la fonction marketing, mais également les autres fonctions de l'organisation. On examinera dans ce chapitre les modalités d'organisation d'un dialogue entre les différentes fonctions qui participent au développement d'un produit nouveau, de manière à maîtriser le mieux possible les risques de cette stratégie tout au long du processus d'innovation.

Objectifs

Dans ce chapitre, nous approcherons les questions suivantes :

– Quelle est l'importance de l'innovation pour les entreprises ?
– Quelles sont les dilemnes qui se posent à l'utilisateur ?
– Quelles sont les étapes à suivre dans le processus de développement de produits nouveaux ?
– Quels sont les facteurs de succès des nouveaux produits ?
– Quelles sont les composantes de la diffusion d'un nouveau produit sur un marché ?
– Quelle sont les méthodes de mesure et de suivi du succès d'un nouveau produit ?

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

www.frenchpdf.com

1 L'IMPORTANCE STRATÉGIQUE DE L'INNOVATION

Les décisions d'innovations sont complexes et risquées d'autant plus que, depuis le début de l'ère industrielle, on observe une accélération et un raccourcissement des cycles de vie des produits. Cette accélération se traduit dans les résultats des entreprises. En 1995, la part du chiffre d'affaires réalisée par des produits qui n'existaient pas il y a 5 ans était, en moyenne, de 45 % (Page, 1993). Ce pourcentage est évidemment beaucoup plus élevé pour des secteurs de haute technologie et il tend à augmenter avec le temps :

1976-1981 : 33%
1981-1986 : 40%
1986-1990 : 42%
1990-1995 : 45%

Les produits nouveaux ont également un impact déterminant sur les profits des entreprises. En 1982, selon une étude réalisée par Page (1993) les produits nouveaux représentaient 23 % des profits des entreprises, un pourcentage en croissance de 33 % par rapport aux cinq dernières années. En 1990, ce pourcentage est passé à 33,2 % et l'on prévoyait un taux de 45,6 % pour la période 1990-1994 (Page, 1993, p. 285).

Ces chiffres ont été relevés aux États-Unis et ne peuvent donc être transposés tels quels aux marchés européens, où ils sont en général plus faibles. Ils restent néanmoins très révélateurs d'une tendance de croissance. En France, une enquête Epsy, réalisée auprès 600 consommateurs a révélé que l'innovation était un facteur d'attachement à la marque non seulement important, mais également en croissance.

> Ainsi si, en 1996, 69 % des répondants demandaient plus d'innovation aux marques auxquelles ils étaient attachés, ils étaient déjà 79 % en 2000. En outre, 67 % des consommateurs interrogés étaient prêts à payer plus cher pour une vraie innovation.

Ces chiffres révèlent donc que l'innovation est une source appréciable d'avantage concurrentiel et cela, non seulement d'un point de vue interne dans la mesure où les innovations de procédé génèrent souvent des gains en termes de productivité, mais qu'elle est également à l'origine d'avantages concurrentiels externes, d'extension de marchés existants, voire de création de marchés nouveaux.

L'analyse de la balance commerciale des produits de haute technologie au tableau 11.1 montre que celle-ci est déficitaire en Europe et aux États-Unis face au Japon et à la Chine.

Tableau 11.1 – *Commerce de haute technologie des principaux pays exportateurs du monde en 2005*

Zone	Exportations (millions €) (et % des exportations)	Importations (millions €) (et % des importations)	Balance (millions €)
UE-27	197 837 (18,8 %)	229 505 (19,5 %)	– 31 669
US	190 077 (26,1 %)	215 849 (15,5 %)	– 25 772
Chine	173 656 (28,4 %)	166 367 (31,4 %)	+ 7 289
Japon	101 117 (21,1 %)	69 393 (16,7 %)	+ 31 724

Source : Meri, 2008.

www.frenchpdf.com

Comme souligné plus haut, le rythme du changement technologique s'est accéléré de manière considérable au cours des dernières années et les innovations technologiques constituent de plus en plus la source majeure de l'avantage concurrentiel dans des marchés en forte croissance.

Or, comme on le voit au tableau 11.2, l'Europe a pris du retard dans les dépôts des brevets et accentue l'écart par un taux de croissance plus faible que le Japon et les États-Unis, sans compter la menace encore marginale mais certaine à l'avenir de la Chine.

Tableau 11.2 – *Dépôts des brevets : L'Europe des 27 est en retard et creuse son écart*

	Dépôts en Europe (OEB)		**Dépôts aux États-Unis (USPTO)**	
	Brevets par million d'habitants (2004)	**Croissance moyenne (1999-2004)**	**Brevets par million d'habitants (2001)**	**Croissance moyenne (1996-2000)**
UE-27	112,0	2,4 %	57,6	1,3 %
Belgique	135,0	1,3 %	58,1	-3,4 %
Allemagne	281,8	2,1 %	145,6	2,3 %
France	128,5	2,2 %	61,6	-1,3 %
Royaume-Uni	98,3	0,5 %	65,7	0,7 %
Espagne	28,6	10,7 %	8,4	4,2 %
Suisse	419,1	4,6 %	196,2	1,1 %
Chine	0,7	39,3 %	0,4	36,2 %
Japon	182,4	4,9 %	310,4	3,9 %
États-Unis	117,3	3,0 %	352,1	3,2 %

Source : Felix (2008).

Selon une étude de la Commissions européenne (1995), plusieurs facteurs peuvent expliquer ce retard.

– La recherche en Europe est trop fragmentée et dispersée.
– Les chercheurs européens sont moins mobiles que leurs homologues américains et s'ils le sont, c'est pour fuir hors d'Europe.
– Les chercheurs sont également trop peu nombreux : 2,5 % des travailleurs en Europe sont engagés dans la recherche, contre 6,7 % aux USA et 6 % au Japon.
– Enfin, les investissements en R & D, exprimés en pourcentage du PIB, sont plus faibles en Europe qu'aux USA.

C'est principalement la part de ces dépenses assumée par les entreprises qui est trop faible : 56% en Europe contre 72 % au Japon et 67 % USA en 1999 (Eurostat 2003). En outre, les investissements en R & D sont particulièrement faibles dans les PME et les petits pays.

Certes, l'utilisation des dépôts de brevets comme seul indicateur d'innovativité est discutable, les pratiques en matière de brevets étant différentes selon les pays. Néanmoins, les différences observées entre les trois zones de la Triade restent spectaculaires – du simple au triple – et semblent s'accentuer.

www.frenchpdf.com

L'impact de cette situation se retrouve dans la faible part du chiffre d'affaires réalisé grâce à des nouveaux produits par les entreprises européennes, montré au tableau 11.3.

Tableau 11.3 – *L'innovation en Europe : pourcentage du chiffre d'affaires provenant de nouveaux produits (biens ou services) durant les deux dernières années*

Pays	Taille de l'échantillon	0 %	1-5 %	6-10 %	11-20 %	21-50 %	51 % et +
Allemagne	286	14	25	17	16	16	11
Danemark	185	15	17	24	16	22	6
Irlande	95	19	14	19	17	19	12
Italie	294	21	22	22	16	13	7
Suède	172	21	24	21	13	10	11
Portugal	87	22	14	15	17	17	15
Autriche	172	22	23	21	14	11	9
Finlande	90	23	34	17	10	12	5
UK	282	23	13	20	14	16	14
Espagne	287	23	15	11	19	19	13
Pays-Bas	198	23	34	19	12	9	3
Luxembourg	92	24	32	16	18	8	2
France	286	27	26	17	12	11	7
Grèce	94	32	21	15	12	13	8
Belgique	188	34	20	20	11	8	7
EU 15	2 849	20	22	18	15	14	10

Source : Innobaromètre, 2004, p. 7.

Il est clair que l'Europe est de plus en plus menacée dans sa capacité compétitive par l'innovation, alors même qu'elle l'était déjà dans sa capacité compétitive par les coûts.

2 LES DILEMMES DE L'INNOVATEUR

L'entreprise innovante se pose immanquablement plusieurs dilemmes stratégiques quant à sa manière d'innover, parmi lesquels : *(1)* dans quelle proportion doit-elle développer des innovations de rupture, plutôt que des innovations incrémentales ? *(2)* quelles sont les difficultés spécifiques au marketing des produits de haute technologie ? *(3)* faut-il entrer rapidement comme pionnier sur un

www.frenchpdf.com

marché ou attendre les avantages de l'imitateur ? *(4)* faut-il adopter une structure d'organisation *ad hoc* pour le développement de nouveaux produits ? *(5)* un processus de développement séquentiel est-il plus adapté à la situation que celui en parallèle ?

2.1 L'importance des innovations de rupture

La rapidité du changement technologique ainsi que la grande diversité des innovations implique pour l'entreprise d'avoir en permanence un portefeuille de projets à différents stades de maturité et représentant différents types d'innovations. Favoriser exagérément la réponse à des besoins exprimés (recherche appliquée) au détriment de concepts de produits plus révolutionnaires (recherche fondamentale) peut conduire à terme à un retard technologique difficile à combler. Quelle que soit la nature de la stratégie innovatrice, créativité technologique ou commerciale, il est important pour l'entreprise de maintenir un équilibre entre recherche fondamentale et appliquée. Or cet équilibre est difficile à atteindre, comme l'ont constaté Friedman et Maurer (2003) dans l'encadré 11.1.

ENCADRÉ 11.1 : Un déséquilibre permanent entre recherche appliquée et fondamentale

Dans une enquête auprès de 200 entreprises américaines et européennes, AT Kearney a mis en évidence un paradoxe entre les besoins d'innovations et leur réalité : les répondants citent très largement le développement des produits de rupture comme priorité fondamentale, mais seulement 25 % de leurs projets sont réellement focalisés sur celles-ci. En outre, plus de la moitié des nouveaux produits résultent de la réaction au marché, plutôt que de l'anticipation inspirée par une R & D. Les ambitions de rupture se transforment donc en actions incrémentales. Les projets typiques se concentrent dans les trois catégories moins innovantes : les extensions de ligne, les réductions de coût et les produits nouveaux pour l'entreprise, mais pas pour le marché (Friedman et Maurer, 2003).

On constate que la situation a donc peu évolué depuis l'étude de BAH (Booz, Allen, Hamilton) qui remonte à 1982.

Dans les économies industrialisées, les besoins de base sont majoritairement bien rencontrés et la mise en œuvre de stratégies innovatrices en rupture par rapport au mode traditionnel de fonctionnement du marché devient un facteur clé de succès parce que ces innovations ménagent à l'entreprise un avantage concurrentiel important et plus difficilement rattrapable par la concurrence.

On appelle *innovation de rupture* :

> « Une innovation qui résulte d'une combinaison nouvelle des moyens mis en œuvre, combinaison déstabilisante, créatrice d'un nouveau concept de produit ou de service, avec comme résultat essentiel : déstabiliser, à l'avantage du nouveau concept, une situation précédemment figée. » (Bijon, 1984, p. 101).

Par définition, l'innovation de rupture est radicalement nouvelle pour l'entreprise et pour le marché. Elle correspond au produit *nouveau pour le monde* dans la typologie de Booz, Allen, Hamilton (1982). Les stratégies de rupture sont particulièrement efficaces pour relancer le cycle de vie de produits ayant atteint la phase de maturité du cyle de vie du produit-marché (CVP).

www.frenchpdf.com

> « C'est ainsi que Toys'R'us, leader américain du jouet, a mis en place un concept radicalement différent de ce qui existait jusqu'alors : le « Kids World ». Dans un espace deux fois plus grand, tout ce qui a trait à l'univers de l'enfant est regroupé : jouets, confiserie, vêtements, meubles, … et ce avec des rayons adaptés à la taille des enfants. Toys'R'us a créé la rupture en tenant paradoxalement le rôle que devrait jouer tout distributeur : ne plus simplement vendre des jouets mais mettre en scène l'enfant. » (Aucken-thaler *et al.*, 1997, p. 87).

D'autres exemples d'innovation de rupture réussie nous sont donnés par Ikea dans le secteur très traditionnel de l'ameublement, par Tetrapak dans le secteur de l'emballage, par EasyJet dans le secteur aérien, etc. En outre, une innovation de rupture donne à l'innovateur l'avantage du pionnier, même si cette position comporte également des risques évidents.

On retrouve ici un argument évoqué au chapitre premier sur les limites de l'optique du marketing traditionnel. Une politique de produit exclusivement basée sur les besoins ressentis et exprimés par le marché conduit fatalement à des innovations moins révolutionnaires, moins risquées et, de ce fait, perçues comme intéressantes pour l'entreprise (Bennett et Cooper, 1979).

De même les innovations peuvent être de types très différents selon la nature de l'innovation (un procédé ou un produit) l'origine de la nouveauté (l'entreprise ou le marché) ou l'acteur concerné par le changement (l'entreprise ou son client). L'annexe Web 11.1 détaille cette typologie de nouveaux produits.

2.2 Les particularités du produit de haute technologie

Une question qui se pose souvent est de savoir si le marketing des produits « hi-tech » est réellement différent de celui des autres produits. Les industries de haute technologie ont incontestablement des caractéristiques qui les différencient des secteurs industriels plus traditionnels. Il s'agit d'activités à forte intensité scientifique, en changement rapide et qui débouchent souvent sur des applications en avance sur les besoins exprimés ou ressentis par les utilisateurs potentiels. En outre, ces innovations remettent souvent en cause les activités des secteurs industriels traditionnels. Les caractéristiques principales des produits hi-tech sont les suivantes.

1. *Cycles de vie courts*. La plupart des produits industriels ont des cycles de vie de 10 à 15 ans, alors que les produits de haute technologie ont une durée de vie de trois à cinq ans en général. En outre, les pratiques de copie ou de *reverse engineering* sont courantes dans ces secteurs. De ce fait, le facteur temps dans la stratégie de pénétration d'un marché est un facteur clé de succès.
2. *Innovations de rupture*. On parle également d'offre créatrice. Il est souvent difficile de prévoir les débouchés des résultats de la recherche fondamentale. Au stade de l'émergence d'une technologie nouvelle, il n'est même pas évident que cette technologie conduira à des applications économiquement rentables. Une fois la technologie stabilisée, l'objectif est de déboucher rapidement sur des applications commerciales et d'appliquer la technologie nouvelle ou la « plate-forme technologique » sur le plus grand nombre possible de produits. En fait, la technologie crée le marché.
3. *Environnement concurrentiel flou.* Les frontières du marché de référence sont en général mal délimitées, en ce sens que les menaces concurrentielles peuvent survenir d'horizons technologiques très différents. L'incertitude technologique reste élevée et l'entrée ou la sortie de concurrents sont des phénomènes constants. Les frontières des secteurs industriels sont modifiées et l'on observe des regroupements de marchés au sein de nouveaux marchés de référence (l'audiovisuel ou la bureautique) ou au contraire des fragmentations de marchés en segments très spécialisés.

www.frenchpdf.com

4. *Marketing de création de demande*. Comme il s'agit d'innovations qui ne sont pas demandées par le marché, il appartient au marketing opérationnel de les rendre perceptibles, crédibles et opérationnelles.

Ces caractéristiques des secteurs de haute technologie ont des implications sur les processus de développement de produits nouveaux, en ce sens que la flexibilité et la rapidité sont des facteurs clés de succès (Stalk, 1988), de même qu'une coopération étroite avec les utilisateurs potentiels pour identifier les applications industrielles les plus prometteuses.

2.3 La possibilité de réussir avec une stratégie d'imitateur

Les travaux de Urban *et al.* (1986), Robinson et Fornell (1985), Robinson (1988) ont montré qu'il y a une forte récompense à être le premier installé sur un marché… pourvu que l'on survive. En effet, ces études n'ont porté que sur les produits survivants. De plus, la plupart des entreprises étudiées étaient des grandes entités.

ENCADRÉ 11.2 : L'avantage du pionnier

Selon une étude de Urban *et al.* (1986), portant sur 24 catégories de produits de grande consommation, le pionnier jouit d'une part de marché de 40 % supérieure à celle du deuxième entrant et ce deuxième obtient une part de marché supérieure de 20 % à celle du troisième etc. Ces chiffres sont établis « toutes autres choses égales par ailleurs », car une position supérieure ou des dépenses publicitaires plus importantes peuvent contrecarrer cet avantage, cédant ainsi l'avantage au suiveur.

Plongeant dans la base de données PIMS, portant sur 371 secteurs de biens de consommation à maturité, Robinson et Fornell (1985) ont trouvé que les pionniers détiennent une part de marché moyenne de 29 %, les suiveurs précoces de 17 % et les suiveurs tardifs de 12 %.

Une étude similaire sur 1 209 produits industriels trouve que les pionniers détiennent 29 % de parts de marché en moyenne, les suiveurs précoces 21 % et les entrants tardifs 15 % (Robinson, 1988).

Un lien de cause à effet entre stratégie de pionnier et réussite n'est donc pas évident. En effet, comme montré au tableau 11.3, l'histoire des grands succès de nouveaux produits est remplie de contre exemples, où c'est finalement le suiveur qui a récolté les meilleures parts de marché.

Tableau 11.3 – *L'imitation : Avantage au pionnier ou au suiveur ?*

Pionnier gagnant			**Suiveur gagnant**		
Produit	**Pionnier**	**Suiveur**	**Produit**	**Pionnier**	**Suiveur**
Float glass	Pilkington	Corning	Jet	De Haviland	Boeing (707)
Photo instantanée	Polaroïd	Kodak	PC de bureau	Xerox	IBM
Fibre optique	Corning	plusieurs	Cola light	R.C. Cola	Coca-Cola
Langes jetables	Procter &Gamble	Kimberly-Clark	Four micro-onde	Raytheon	Samsung

www.frenchpdf.com

L'avantage du pionnier peut ainsi rapidement se renverser en désavantage du pionnier et la stratégie d'imitateur peut devenir un scénario défendable, surtout pour les entreprises détenant des moyens puissants (voir tableau 11.4). Selon Teece (1986), cette inversion peut arriver lorsque le suiveur détient certains actifs complémentaires, indispensables à la commercialisation du nouveau produit comme une grande puissance commerciale, une longue présence antérieure sur des marchés similaires, des ressources financières largement supérieures, etc. En outre, pour Boulding *et al.* (2001), les suiveurs peuvent apprendre des erreurs de leurs prédécesseurs, réduire leurs investissements et donc le risque pris, bénéficier des avantages apportés par la seconde génération de procédés de production.

Tableau 11.4 – *Faut-il être pionnier ou suiveur ?*

	Avantage du pionnier	**Avantage du suiveur-imitateur**
Marketing stratégique : type d'avantage concurrentiel détenu	Image et réputation de pionnier Fidélité à la marque Position stratégique dominante Effets d'expérience Brevets comme barrière à l'entrée	Réduction des coûts et du temps Coûts plus faibles en R & D Coûts d'information réduits Effets d'apprentissage Effet d'expérience partagé
Situation technologique	Leadership technologique Détermination des standards	Technologie de seconde génération Imposition d'un nouveau standard
Marketing opérationnel	Accès à la distribution	Entrée basée sur la promotion
Attitude générale de l'innovateur	Propension au risque élevée	Aversion au risque élevé

Les conséquences ne sont pas surprenantes : le pionnier encourt des surcoûts, par comparaison avec le suiveur. Dans les premières années de lancement, les surcoûts sont absorbés par les revenus générés, laissant ainsi au pionnier un avantage net en termes de profit. Mais, à long terme, cet avantage s'inverse au profit du suiveur. Ce renversement se passe environ 10 ans après le lancement en B2C et 12 ans en B2B. À long terme, les pionniers ont une rentabilité (ROI) de 3,78 points (%) plus faible que les suiveurs dans les produits de consommation et de 1,24 point dans les produits industriels (Boulding *et al.*, 2001). Dans une perspective de long terme, une stratégie d'imitateur est donc également défendable.

2.4 Les structures d'organisation interfonctionnelle

Le lancement d'une activité nouvelle est une *opération à haut risque*, mais que ce risque peut être sensiblement réduit par la mise sur pied d'un *dialogue systématique et continu* entre les différentes fonctions concernées : la R & D, le marketing, la production et la finance. Le développement d'une activité nouvelle concerne en fait la totalité de l'entreprise, et le respect du principe de l'équilibre des fonctions est ici particulièrement important. Dans une entreprise ayant une orientation-marché, le lancement d'un produit est la situation type où la coordination inter fonctionnelle prend toute son importance, parce qu'elle interpelle toute l'organisation et pas seulement la fonction marketing.

S'il est vrai que c'est à la direction générale que revient en définitive la responsabilité des décisions de lancement de produits nouveaux, il est indispensable de prévoir une structure d'organisation et une responsabilité spécifiques dans l'entreprise, chargée de gérer et de coordonner l'ensemble du processus d'innovation. Plusieurs modes d'organisation peuvent être envisagés. De nombreuses grandes entreprises ont créé des fonctions de responsables des produits nouveaux ou mis en place des départe-

www.frenchpdf.com

ments produits nouveaux, comme c'est le cas, par exemple, chez Nestlé, Johnson & Johnson, Colgate Palmolive, General Foods.

Une formule souple, et à la portée de toute entreprise quelle que soit sa taille, est celle du comité « produits nouveaux » ou du comité « *ad hoc* » chargé d'un projet spécifique.

– Le *comité produits nouveaux* est un comité permanent inter-fonctionnel qui se réunit périodiquement, par exemple une fois par mois. Il est composé des responsables des différentes fonctions : R & D, production, marketing, finances, ressources humaines. Idéalement, il est présidé par le directeur général. Sa responsabilité est d'organiser le dialogue entre les différentes fonctions et de gérer le processus de développement d'un produit nouveau depuis la génération de l'idée jusqu'au stade du lancement.
– Le *groupe ad hoc ou venture team* est une équipe inter-fonctionnelle spécialement constituée pour développer un projet spécifique *(task force)*. Composé de membres des différents départements, ce groupe est temporairement détaché - complètement ou partiellement - pour se concentrer sur la création d'une activité nouvelle.
– Mais d'autres styles organisationnels sont possibles et fréquemment utilisés comme un département spécifique, un directeur dédié.

L'étude de la PDMA (Page, 1993) est révélatrice de l'évolution des modes d'organisation adoptés par les entreprises. Interrogées sur le mode d'organisation préféré, c'est le groupe interfonctionnel qui apparaît comme étant de loin le plus populaire avec 76 % de citations, alors que le département produits nouveaux ne recueille qu'un score de 30 % (voir tableau 11.5).

Tableau 11.5 – *Modes d'organisation utilisés pour le développement de produits nouveaux*

Structures d'organisation	Fréquences d'utilisation
Équipe inter-fonctionnelle	76,2 %
Département de produits nouveaux	30,2 %
Directeur de produit	30,2 %
Directeur des produits nouveaux	25,9 %
Comité de produits nouveaux	16,9 %
Groupe « *ad hoc* » *(venture team)*	6,9 %

Source : Page,1993, p. 277.

Quelle que soit la structure d'organisation adoptée, ce qui importe c'est l'existence d'une *structure d'accueil aux idées d'activités nouvelles*. L'objectif est d'institutionnaliser dans l'entreprise la préoccupation des produits nouveaux, et cela d'une manière aussi souple que possible, afin de favoriser au maximum une approche très entrepreneuriale des problèmes. Deux modes d'organisation peuvent être envisagés pour assurer le suivi du développement d'un nouveau projet : une organisation séquentielle ou parallèle.

2.5 Le processus de développement : séquentiel ou parallèle ?

La *procédure séquentielle* a notamment été mise en évidence dans l'étude de BAH (1982), elle prend la forme d'une séquence d'étapes parcourues par le projet en passant du stade stratégique à celui de l'idée, du concept, du prototype, du test de marché et de la commercialisation. Cette procédure est décrite à la figure 11.1.

www.frenchpdf.com

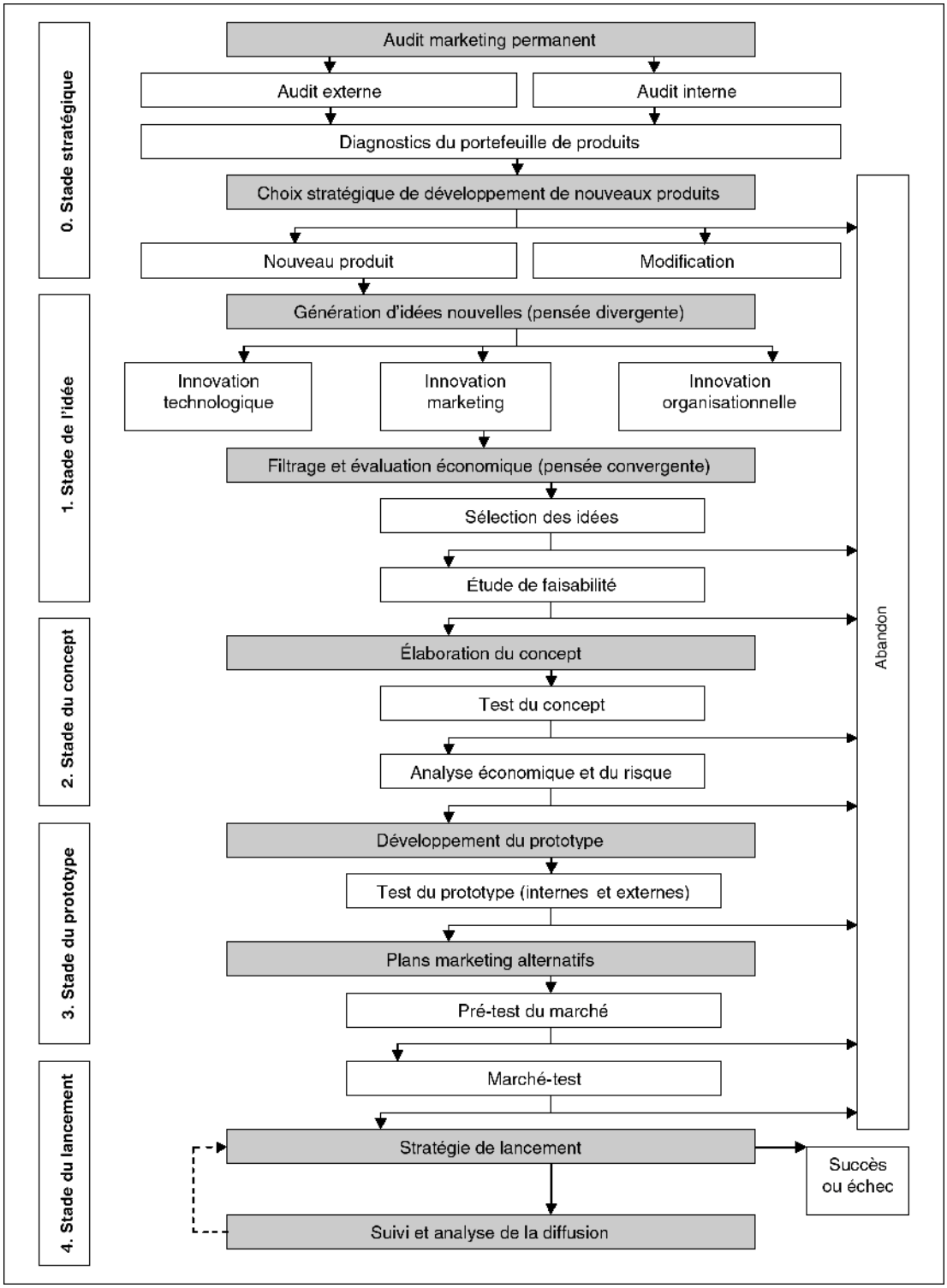


Figure 11.1 – *Le processus de développement séquentiel de nouveaux produits*

www.frenchpdf.com

Cette procédure est caractérisée par une alternance d'étapes de développement, jalonnées par des tests successifs à l'issue desquels la décision « *go/kill* » est prise. Le filtrage est alors progressif et plus il est sélectif au début, plus il réduit les coûts de développement inutiles, mais s'il est trop sélectif, il risque d'éliminer abusivement des produits qui auraient pu réussir. Les étapes de tests sont donc critiques en tant que facteurs de succès.

Le principal mérite de cette procédure multiéchelons est de soumettre le projet à un certain nombre de vérifications sur sa viabilité à chaque étape du développement, et cela avant de passer à l'étape suivante qui généralement implique des ressources financières plus importantes. Comme on l'a vu plus haut, cette procédure réussit à réduire le taux d'échec de produits nouveaux. En dépit de cet avantage, le processus de développement séquentiel présente des inconvénients non négligeables.

– La procédure séquentielle ne facilite pas en elle-même l'intégration des différentes fonctions, puisque chaque fonction passe le projet au suivant seulement une fois sa tâche accomplie.
– Le passage à l'étape suivante ne se fera que lorsque toutes les exigences sont rencontrées ; un retard qui survient à une phase quelconque va retarder, voire bloquer tout le processus en aval.

Le processus est lent, ce qui permet d'éviter des erreurs, mais il implique une longue période de développement, alors que le marché ou la technologie peuvent évoluer entre-temps. Les changements observés dans les marchés, l'entrée de concurrents nouveaux, le risque d'imitation ont souvent pour conséquence une entrée trop tardive sur le marché. Ce mode d'organisation du processus de développement est donc coûteux et sa lenteur peut en définitive accroître les risques au lieu de les réduire. Ce dernier point est particulièrement important pour les produits de haute technologie pour lesquels le facteur temps est crucial, compte tenu de la rapidité des changements de l'environnement.

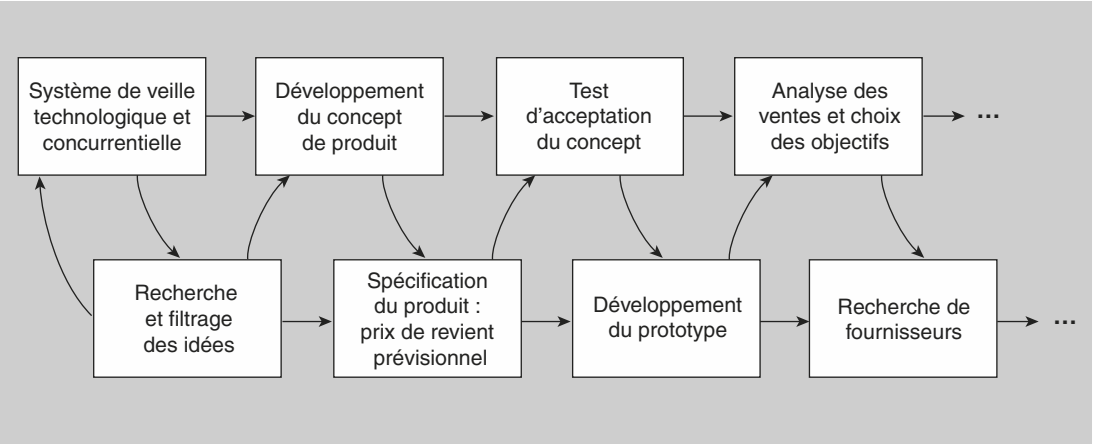


Figure 11.2 – *Processus de développement parallèle de produits nouveaux*

Suggéré par Takeuchi et Nonaka (1986), le processus de développement en parallèle s'inspire largement des pratiques japonaises. Ce type d'organisation s'appuie sur une équipe inter-fonctionnelle d'individus qui organisent leur travail en toute indépendance, depuis le stade de l'idée jusqu'à sa réalisation. Le processus de développement résulte donc de l'interaction constante entre spécialistes attachés à la réalisation d'un même projet. Plutôt que d'évoluer de manière rigide d'une étape à l'autre, le processus de développement résulte des interactions spontanées qui ont lieu entre les membres de l'équipe. Par comparaison avec le processus séquentiel, au lieu d'une course relais où l'on se passe le témoin, il s'agirait plutôt d'une partie de rugby où toute l'équipe est engagée. Un des avantages poten-

www.frenchpdf.com

tiels du processus de développement en parallèle est le *chevauchement des tâches* réalisées par les différents départements.

> Pendant que les ingénieurs de R & D conçoivent le produit, les ingénieurs de la fabrication peuvent vérifier si la conception retenue est compatible avec les contraintes de l'équipement et les commerciaux peuvent s'assurer que la conception est conforme au positionnement recherché.

Le processus de développement en parallèle est décrit à la figure 11.2 et évalué à l'encadré 11.3.

ENCADRÉ 11.3 : Avantages et inconvénients du processus en parallèle

Les avantages de ce mode d'organisation sont importants.

- Le système permet une *meilleure coordination inter-fonctionnelle* puisque chaque fonction est associée et donc concernée par l'ensemble du processus.
- Plusieurs activités peuvent être menées concurremment ce qui *accélère le processus* et permet d'éviter des allers et retours entre les fonctions.
- Chaque activité est *mieux contrôlée* parce qu'elle détermine les autres activités qui en dépendent directement.
- Des *gains de temps* appréciables sont ainsi réalisés du fait du travail plus intensif et de la coordination naturelle qui en résulte.
- Une entrée plus rapide sur les marchés permet de créer des *barrières à l'entrée* pour les nouveaux arrivants, par exemple, par la publication d'un brevet, un premier accès à des ressources rares, une fidélisation de clientèle, un effet d'expérience.
- Lorsque les besoins sont en perpétuelle mutation, un lancement plus rapide réduira le décalage entre le besoin émis et le produit.

Ce type d'organisation, en mettant l'accent sur le caractère inter-fonctionnel du processus de développement favorise le travail d'équipe et a pour objectif principal d'accélérer le processus de développement, un défi important pour le pionnier. Mais il présente également des inconvénients (Takeuchi et Nonaka, 1986 ; Crawford, 1992 ; Peterson, 1993).

- Le succès de ce processus provient souvent du regroupement des *compétences rares* dans une équipe détachées. Ce faisant, il prive le reste des départements de l'entreprise de ces capacités.
- Le développement accéléré n'est pas approprié aux développements de très grands projets (le TGV), aux projets pour lesquels aucune erreur n'est permise (programme spatial), aux innovations de rupture.
- De même, le travail accéléré en équipe est défavorable à la créativité des génies individualistes.
- En ce sens, le processus de développement accéléré est mieux adapté à des projets peu innovants.

3 LES ÉTAPES DU PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT

Quel que soit le mode d'organisation du processus de développement, un certain nombre d'étapes sont incontournables. Il s'agit de la génération d'idées, du processus de filtrage des idées et de la formulation du concept de produit vu comme un panier d'attributs. On examinera de manière plus détaillée chacune de ces étapes.

www.frenchpdf.com

3.1 La recherche d'idées

Dans un environnement très compétitif, face à des clients de plus en plus exigeants et des cycles de vie qui se raccourcissent et il est indispensable d'être alimenté régulièrement en idées nouvelles. En général les idées, et surtout les bonnes idées, ne viennent pas toutes seules ; il faut donc organiser et stimuler leur génération. Cela passe par l'établissement d'un environnement favorable à la créativité et le recours à des méthodes appropriées.

Une idée créative n'est rien d'autre que la combinaison inattendue de deux ou plusieurs concepts. La *créativité* peut donc se définir comme étant :

> « …le mouvement intellectuel qui consiste à relier des informations de manière imprévisible afin de produire un arrangement nouveau. »

Les méthodes susceptibles de générer des idées de produits nouveaux peuvent être regroupées en trois catégories :

1. les groupes de créativité qui se fondent essentiellement sur l'imagination et l'intuition ;

2. les méthodes d'analyse fonctionnelle qui étudient les produits en vue d'identifier des améliorations possibles ;

3. les méthodes qui s'adressent, directement ou indirectement, aux clients pour découvrir des besoins insatisfaits ou mal rencontrés par les produits existants.

Les deux premières méthodes sont favorables à la découverte de produits de rupture alors que les méthodes basées sur les clients génèrent plus fréquemment des nouveautés incrémentales.

3.1.1 La recherche d'idées avec l'aide des groupes de créativité

Il s'agit là de méthodes où la créativité, plutôt que l'analyse systématique des produits, est dominante. Les méthodes intuitives, mises en œuvre dans le cadre de *groupes de créativité,* se basent essentiellement sur l'imagination et l'intuition, en s'appuyant sur l'hypothèse qu'un groupe d'individus est plus créatif que des individus opérant isolément, et cela en raison d'un effet de synergie ou d'interaction entre les membres du groupe.

Le *brainstorming* (ou remue-méninges) est probablement la méthode la plus populaire, notamment parce que simple à organiser. Une séance de *brainstorming* se tient dans le seul but de produire un grand nombre d'idées. On réunit de six à dix personnes d'expérience et de formation très variées, certaines extérieures à l'entreprise, à qui l'on précise que l'objectif est de générer sur un thème particulier le plus grand nombre possible d'idées et non pas d'évaluer leur intérêt. Le recours à cette méthode développée par Osborn (1963) implique le respect des règles suivantes :

– on peut dire tout ce qui vient à l'esprit, l'exubérance est bien accueillie. C'est la quantité des idées énoncées qui compte ; plus il y a d'idées, plus on a de chances d'en trouver une qui soit utile ;

– la critique est interdite, aucune censure du groupe ; toute évaluation des idées est remise à plus tard, étant donné que la critique peut inciter les participants à défendre leurs idées plutôt que de tenter d'en découvrir de nouvelles ;

– il faut rechercher systématiquement des combinaisons ou des associations entre les idées énoncées, de manière à trouver des idées nouvelles à partir de celles déjà énoncées.

Ce type d'exercice est souvent très efficace ; il n'est pas rare d'obtenir en une séance d'une heure plus de cent idées énoncées par un groupe.

www.frenchpdf.com

Une autre méthode de créativité plus structurée est la *synectique* développée par Gordon (1965) qui s'inspire du *brainstorming*, mais qui aborde indirectement le problème posé. L'hypothèse est que les habitudes acquises empêchent une vision véritablement nouvelle d'un problème avec lequel on est trop familiarisé.

> « Pour le professionnel d'un métier, dont les réflexes et le regard sur l'environnement se sont affûtés dans la croissance et ont été sanctionnés par la réussite, il y a une grande difficulté à voir l'opportunité de faire autrement. Le professionnalisme acquis occulte la perception d'une autre manière de faire […]. Adopter une stratégie de rupture nécessite de nouveaux réflexes et un éloignement du métier traditionnel. » (Bijon, 1984, p. 104).

Pour être créatif, il faut donc s'éloigner du problème, effectuer un « détour créatif » avant d'y revenir à partir d'une autre direction. Une fois le problème transposé dans des univers différents mais reliés, on est alors amené à rechercher des analogies et à proposer des idées qui ont plus de chances d'être pertinentes.

3.1.2 Les méthodes d'analyse fonctionnelle

Les méthodes fonctionnelles de génération d'idées s'appuient sur l'analyse systématique, soit de la situation d'usage du produit et des problèmes rencontrés, soit des caractéristiques techniques du produit. La méthode de l'*inventaire des caractéristiques* a le même objectif, mais au lieu de partir de l'examen de l'utilisation du produit par l'usager, on part des caractéristiques mêmes du produit. La méthode consiste à établir une liste des principales caractéristiques, puis à les modifier en recherchant une combinaison nouvelle susceptible de déboucher sur une amélioration. Osborn a élaboré une liste de questions destinées à favoriser la naissance d'idées de nouveaux produits.

> Le produit peut-il être utilisé d'une autre manière ? Quels sont les autres produits semblables et que peut-on apprendre de cette comparaison ? Comment pourrait-on modifier le statut, la fonction, la structure, l'usage du produit ? Que pourrait-on ajouter au produit pour le rendre plus puissant, plus long, plus épais, plus polyvalent, etc. ? Que pourrait-on supprimer ? Comment le rendre plus petit, plus compact, plus court, plus léger, etc. ? (Osborn, 1963, pp. 286-287).

L'*analyse morphologique* consiste à identifier les dimensions les plus importantes d'un produit et ensuite à examiner deux à deux les relations entre chaque dimension dans le but de découvrir de nouvelles combinaisons intéressantes.

> Supposons que le produit étudié soit un produit de nettoyage. Les six dimensions importantes sont les suivantes : le support du produit (brosse, torchon, éponge, tampon), les ingrédients (alcool, ammoniaque, désinfectant), les objets à nettoyer (verres, tapis, lavabos, murs, voitures), les substances à faire disparaître (graisse, poussières, sang, peinture), la texture du produit (crème, poudre, sels, liquide), le conditionnement (boîte, bouteille, aérosol, sac). Les dimensions sont confrontées deux à deux dans chacune de leurs manifestations.

La réflexion porte sur chaque combinaison dont on évalue la valeur potentielle comme produit nouveau.

Le recours à la méthode du *scénario des moyens minimaux,* qui s'inspire directement de l'analyse morphologique, a donné lieu à des innovations de rupture telles que Ikea, Aldi ou Virgin Airlines. La mise en œuvre de cette méthode implique les étapes suivantes :

– identifier la fonction essentielle (le service de base) du produit ;
– imaginer la manière de la remplir en renonçant à toutes les fonctions secondaires, même lorsque le client peut y être sensible, si cela peut baisser le coût ;

www.frenchpdf.com

– trouver la communication qui valorise l'abandon des fonctions secondaires par référence aux valeurs en développement (Bijon, 1984, p. 104).

Une erreur que les entreprises en place commettent fréquemment est de chercher un surcroît de développement dans le haut de gamme, une stratégie difficilement réalisable dans les marchés en phase de maturité.

Une méthode de recherche d'idées qui reste efficace est tout simplement la *boîte à suggestions* dans l'entreprise. Deux règles doivent être respectées : réagir rapidement aux idées proposées et disposer d'un système de certification de manière à motiver les employés. Il existe d'autres méthodes de génération d'idées, telle que l'analyse systématique des produits de la concurrence par la pratique du *reverse engineering* qui consiste à déshabiller le produit concurrent pour voir comment l'imiter, le changer, l'améliorer. Pour une description plus complète de ces méthodes, voir Wind (1982, ch. 9).

3.1.3 L'utilisation des clients comme source d'idées

L'*analyse des problèmes* part de l'observation du comportement de l'utilisateur du produit afin d'identifier le type de problèmes qu'il rencontre lors de son usage. Chaque problème ou difficulté évoqué peut donner naissance à une idée de modification ou d'amélioration. Cette méthode est fréquemment utilisée dans les études de marchés industriels, où l'on recourt souvent à des panels de clients utilisateurs De même, lorsqu'une démarche de *segmentation par avantages recherchés* met en évidence un segment non-satisfait par l'offre actuelle, c'est qu'il y a un potentiel de développement d'une nouvelle niche.

Les méthodes de recherche d'idées présentées plus haut sont généralement utilisées sur l'initiative du producteur. Dans les marchés industriels, von Hippel (1978 et 1986) a montré que les clients étaient souvent à l'origine d'idées de produits nouveaux, du moins lorsque ceux-ci avaient conscience de l'existence d'un problème (voir tableau 11.6).

Tableau 11.6 – *Recherche d'idées de produits industriels nouveaux*

Besoins du client industriel	**Capacité d'intervention du producteur**	
	Faible	*Élevée*
Besoins ressentis	Initiative dominante du client	Initiative conjointe
Besoins latents	Aucun des deux	Initiative du fabricant dominante

Source : von Hippel, 1978.

Dans le secteur des biens de consommation, l'initiative de la recherche d'idées se situe généralement chez le producteur et, dans la plupart des cas, le consommateur ne s'exprime que lorsqu'il est interrogé. C'est alors au producteur de développer un produit adapté. En revanche, dans les secteurs industriels, une coopération étroite avec les clients, leaders dans le secteur, peut se révéler très efficace pour déboucher sur des nouveaux concepts de produits. À titre d'illustration, voici la description d'un problème rencontré par un client industriel potentiel.

> « a) … nous devons améliorer la rentabilité de notre usine de semi-conducteurs ; b) … ce qui peut se réaliser en augmentant la quantité produite ; c) … pour cela, nous devrions nous débarrasser du goulet d'étranglement situé en phase D de la chaîne de fabrication ; d) ce qui demande l'installation d'un équipement nouveau ; … e) … ayant les caractéristiques fonctionnelles suivantes ; … f) … et qui devrait être construit selon tel plan . » (von Hippel, 1978, p. 41).

www.frenchpdf.com

Cette description du problème comprend déjà les éléments de la solution recherchée par le client. Ce cahier des charges établi spontanément par le client sera communiqué ensuite pour exécution par le service R & D. Organiser un dialogue avec les clients peut donc être une source importante d'idées de produits nouveaux.

Ajoutons également que dans le domaine des produits industriels, il existe beaucoup de produits pour lesquels on connaît les améliorations souhaitables et souhaitées par les clients, mais dont la réalisation dépend seulement des progrès de la technologie. Dans les domaines des semi-conducteurs, des ordinateurs ou des plastiques *chacun sait* que le marché veut plus de capacité de mémoire, plus de puissance par seconde, plus de légèreté et de résistance, etc. Pour ces innovations, il n'est pas nécessaire d'être sollicité par le marché pour savoir qu'il y a un besoin et les fabricants poursuivent en tout état de cause leurs efforts pour améliorer la performance sur ces dimensions clés.

3.2 Le filtrage des idées

L'objectif est ici d'éliminer les idées de produits nouveaux peu attractives ou tout simplement incompatibles avec les ressources ou avec les objectifs de l'entreprise. On entre donc dans une *phase d'évaluation*, ce qui suppose l'existence de critères de choix. Le but du filtrage n'est pas de procéder à des analyses fines, mais d'identifier par une analyse rapide, interne et peu coûteuse les projets qui méritent une étude plus approfondie et d'éliminer ceux qui ne sont manifestement pas exploitables par l'entreprise. Il ne s'agit donc pas encore d'étude de faisabilité, mais tout au plus d'une évaluation préliminaire.

C'est typiquement un comité inter-fonctionnel produits nouveaux qui est le mieux placé pour procéder au filtrage des idées. Une méthode simple et efficace est celle de la *grille d'évaluation*, dont les principes de base sont les suivants :

- on recense de façon exhaustive les *facteurs clés de succès* dans chaque fonction : marketing, finances, production, R & D ;
- chaque facteur ou groupe de facteurs est pondéré en fonction de son *importance relative* ;
- on note l'idée de nouveau produit sur chacun des facteurs, en s'appuyant sur les *jugements d'experts* que sont les membres du Comité Produits Nouveaux ;
- un *indice de performance* est construit qui résume les évaluations.

Le mérite de cette procédure est d'une part, de s'assurer que tous les facteurs les plus importants ont été systématiquement pris en considération sans en privilégier l'un ou l'autre et d'autre part, de veiller au respect des objectifs et contraintes propres à l'entreprise.

Dans l'évaluation des notes attribuées, il est préférable d'adopter une *méthode conjonctive* et de ne pas se contenter d'effectuer la moyenne des notes obtenues (approche compensatoire). L'utilisation d'une approche conjonctive n'aboutit pas à un score global, mais conduit à identifier les idées qui ne sont pas compatibles avec les objectifs ou avec les ressources de l'entreprise et celles qui sont acceptables. L'approche conjonctive suppose que l'on spécifie sur chacun des facteurs retenus les niveaux maximum ou minimum que tout projet devrait satisfaire. Ne sont retenues que les idées qui satisfont l'ensemble des seuils ainsi spécifiés.

Plusieurs grilles d'évaluation standard existent dans la littérature marketing (O'Meara, 1961 et Steele, 1988). Ces grilles sont toujours utiles à consulter, mais il importe toutefois que la grille d'évaluation utilisée soit adaptée aux besoins propres de l'entreprise. La première tâche du comité produits nouveaux est d'en établir la structure qui soit conforme aux caractéristiques propres de l'entreprise et qui reflète bien ses priorités stratégiques. Un exemple du volet marketing d'une grille d'évaluation utilisée dans une entreprise de biens de consommation est présenté au tableau 11.7.

www.frenchpdf.com

Tableau 11.7 – *Exemple de grille d'évaluation préliminaire*

INDICATEURS D'ATTRACTIVITÉ	Idée de produit : … Score : …				Critère non pertinent
	Très bien	**Bien**	**Faible**	**Très faible**	
1. Tendance du marché	Naissant	Croissant	Stable	Déclin	
2. Durée de vie du produit	> 10 ans	5-10 ans	3-5 ans	2-3 ans	
3. Vitesse de diffusion	Très rapide	Assez rapide	Assez lente	Très lente	
4. Taille du marché potentiel (volume)	> 10 000 T	5 000 – 10 000 T	1 000 – 5 000 T	< 1 000 T	
5. Taille du marché potentiel (CA)	> 1 milliard	0,5 – 1 milliard	100-500 millions	< 100 millions	
6. Besoins des consommateurs	Non rencontrés	Mal rencontrés	Bien rencontrés	Très bien rencontrés	
7. Accueil de la distribution	Enthousiaste	Positif	Neutre	Réticent	
8. Importance du soutien publicitaire	Faible (0-2 %)	Peu important (2-5 %)	Important (5 %)	Très important (>5%)	
9. Accessibilité du marché	Très facile	Facile	Difficile	Très difficile	

INDICATEURS DE COMPÉTITIVITÉ					Critère non pertinent
	Très bien	**Bien**	**Faible**	**Très faible**	
1. Attrait du produit	Très élevé	Élevé	Moyen	Faible	
2. Qualités distinctives	Exclusivité (USP)	Qualité distinctive majeure	Qualité distinctive faible	Copie conforme	
3. Force de la concurrence	Très faible	Faible	Forte	Très forte	
4. Durée de l'exclusivité	> 3 ans	1-3 ans	< 1 an	< 6 mois	
5. Complémentarité activités existantes	Renforce la société	S'intègre bien	Peu de rapport	Aucun rapport	
6. Prix	Très inférieur	Légèrement inférieur	Égal	Supérieur	
7. Compatibilité clients-fournisseurs	Totalement compatible	Facilement compatible	Compatible mais difficile	Circuit nouveau	
8. Adéquation force de vente	Bonne adéquation	Facilement adaptable	Conversion possible	Nouvelle force de vente	
9. Niveau de qualité	Très supérieur	Légèrement supérieur	Égal	Inférieur	

Source : M.D.A. Consulting Group, Bruxelles.

www.frenchpdf.com

3.3 Le développement du concept de produit

À ce stade du processus de développement d'une innovation, on quitte le domaine des idées pour aborder celui du *concept de produit*. Il s'agit de concrétiser les idées de produit qui ont survécu aux évaluations préliminaires. Un concept de produit peut se définir comme suit :

> Une description, de préférence écrite : a) de la promesse qu'apporte le nouveau produit et b) de ses caractéristiques physiques et perceptuelles ; c) pour un groupe particulier d'utilisateurs.

Il ne s'agit donc pas simplement d'une fiche technique du produit, puisque l'accent est mis sur les *avantages apportés* par le produit aux utilisateurs potentiels. Le concept de produit opérationnalise donc la notion de produit, vu comme un panier de caractéristiques ou d'attributs. On conçoit qu'une même idée de produit nouveau puisse déboucher sur plusieurs concepts de produits. Définir le concept retenu permettra une définition précise sur quatre plans au moins :

1. Aider l'entreprise à définir le cahier des charges pour le département R & D chargé de développer le produit sur base du concept.
2. Lui permettre d'identifier la concurrence directe et générique face à laquelle elle se pose.
3. La forcer à faire des choix stratégiques en termes de produit-marché de référence, de ciblage, de positionnement recherché et…
4. L'obliger à faire des choix quant aux moyens opérationnels à mettre en œuvre, tels les attributs et caractéristiques à développer, la copy pour l'agence média, le réseau de distribution, etc.

3.3.1 Les tests du concept de produit

Le test du concept de produit est le premier investissement (autre que le temps) que l'entreprise doit consentir dans le processus de développement. Il s'agit de soumettre la description du concept à un groupe d'utilisateurs potentiels pour en mesurer le degré d'acceptation.

Cette description du concept de produit peut se faire de deux manières, soit sous une forme neutre, soit sous la forme d'une annonce publicitaire factice représentant le nouveau produit comme s'il s'agissait d'un produit existant. La première est plus simple à réaliser et évite l'écueil de l'influence difficilement contrôlable de l'élément créatif d'une annonce. L'annonce publicitaire a, par contre, l'avantage de mieux reproduire l'atmosphère d'achat du futur produit et de rendre ainsi le test du concept plus réaliste. Il est important d'être aussi réaliste que possible et de s'assurer que la personne interrogée comprend bien le concept et ses caractéristiques. L'utilisation de dessins, de photos ou de vidéos peut être très utile ici.

Pour mesurer le degré d'acceptation du concept, on réunit de 20 à 50 personnes appartenant à la cible et ayant des profils socio-démographiques variés. On présente sur diapositives ou sur vidéo l'idée du produit et on demande au groupe de réagir au concept global et à ses attributs, en s'appuyant sur les sept questions guides similaires à celles présentées dans l'encadré 11.4.

La question-clé est évidemment celle portant sur les intentions d'achat (Question 6). Un *score d'intentions positives* – c'est-à-dire regroupant les intentions « certaines » et « probables » – qui serait inférieur à 60 % est généralement considéré comme insuffisant, du moins dans le secteur des biens de consommation.

www.frenchpdf.com

ENCADRÉ 11.4 : Comment tester un nouveau concept de produit ?

1. Le concept est-il clair et facile à comprendre ?
2. Voyez-vous les avantages particuliers de ce produit par rapport aux produits concurrents ?
3. Croyez-vous à la réalité de ces avantages ?
4. Ce produit correspond-il, pour vous, à un besoin réel ?
5. Le prix du produit vous semble-t-il acceptable compte tenu du service apporté ?
6. Achèteriez-vous ce produit (certainement, probablement, probablement pas, certainement pas) ?
7. Qui va utiliser ou consommer ce produit et quelle serait sa fréquence d'utilisation ?

Source : Kotler, 1997, p. 325.

3.3.2 La valeur prédictive des scores d'intention

Les résultats d'un test de concept doivent toutefois être interprétés avec prudence, surtout quand le concept est très nouveau. On demande aux clients potentiels d'exprimer leur intérêt pour un produit qu'ils n'ont jamais vu, ni utilisé. Les clients – et en particulier les consommateurs – sont souvent incapables de prévoir ce qu'ils aimeront ou ce qu'ils n'aimeront pas. De nombreux produits qui sont devenus de brillantes réussites ont obtenu des scores médiocres au stade du test de concept.

> Par exemple, à l'origine les consommateurs étaient très réticents à l'idée d'utiliser les guichets automatiques bancaires et les machines distributrices de billets de banque. Il a fallu plusieurs années d'utilisation pour que les avantages de ce service deviennent évidents. Un test de concept organisé au début des années 70 aurait certainement été très défavorable.
> Les phares de la Renault Twingo au design très caractéristique, avaient été massivement rejetés lors du test de concept, alors qu'aujourd'hui ils lui confèrent un look reconnaissable entre tous et apprécié.

En revanche, des tests de concepts de produits avec lesquels les consommateurs sont déjà familiers ont tendance à surestimer le taux réel d'acceptation.

4 LES TAUX DE SUCCÈS DES NOUVEAUX PRODUITS

Les informations disponibles sur le taux de succès de produits nouveaux lancés sur les marchés deviennent plus nombreuses et le situent dans l'intervalle de 50 à 60 %, comme montré à l'encadré 11.5.

On le constate, la plage des évaluations est large. Retenons que le pessimiste estimera la probabilité de succès à un peu plus d'une chance sur deux et l'optimiste à deux sur trois. Ce taux peut paraître étonnamment élevé, mais ce serait oublier, qu'avant la décision de lancement, les entreprises ont elles-mêmes effectué des sélections drastiques des projets en cours de développement.

www.frenchpdf.com

ENCADRÉ 11.5 : Quelques taux de succès observés

- La société Nielsen estimait, en 1971, à 47 % le taux de succès observé sur un échantillon de 204 produits nouveaux appartenant aux secteurs des produits cosmétiques (106), d'entretien (24) et d'épicerie (74). Dans une étude similaire réalisée en 1962 sur un plus petit échantillon de produits (103), le taux de succès observé avait été de 54,4 % (Nielsen, 1971, p. 6).
- De l'étude réalisée par Booz, Allen, Hamilton, on peut déduire que le taux de succès observé en 1981 serait de 65 %, contre 67 % observé dans la même étude réalisée en 1968, une stabilité donc (Booz, Allen, Hamilton, 1982, p. 15).
- Crawford (1987), réalisant une vaste revue de littérature sur le succès des nouveaux produits, conclut à un taux de succès de 65 % en grande consommation (B2C) et de 75 % en industriel (B2B).
- Dans une étude réalisée en Grande-Bretagne en 1990 sur un échantillon de 86 entreprises britanniques et 116 entreprises japonaises installées en Grande-Bretagne, le taux de succès observé était de 59,8 % pour les entreprises japonaises et de 54,3 % pour les entreprises britanniques (Edgett *et al.*, 1992, p. 7).
- Les observations de l'étude PDMA (Page, 1993, p. 284) sur un échantillon de 189 entreprises font état d'un taux de succès de 58 %.
- Ernst & Young et ACNielsen (1999), dans une étude portant sur plus de 24 000 nouveaux codes EAN attribués à des produits de grande consommation dans six pays européens, ont constaté pour les produits réellement nouveaux (n = 539) un taux de très bon succès de 20 % (14 % + 6%) et un taux de succès mitigé de 37 %. Pour les extensions de gamme (n=1500), les taux de succès observés était de 19 % (16 % + 3 %) et de succès mitigé de 31 %.

4.1 L'efficacité du processus de gestation d'un nouveau produit

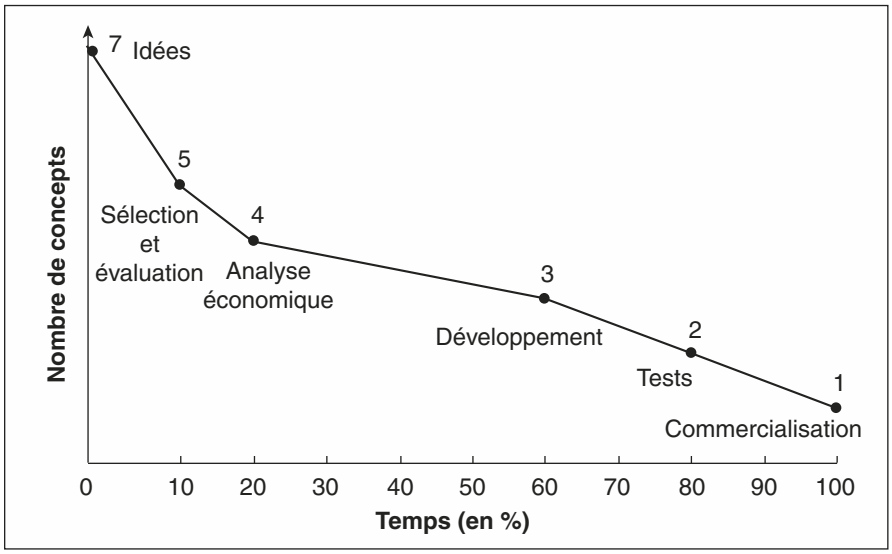
Booz, Allen, Hamilton (1982) ont analysé les processus de gestation des produits nouveaux pour en déduire les taux de mortalité/survie des innovations aux différentes étapes. Ce processus est décomposé en cinq phases, jalonnées de décisions intermédiaires « poursuite/abandon », comme l'illustre la figure 11.3. À partir de *7 idées* au départ, 5 passent le test du filtrage initial ; de celles-ci, 4 restent après une évaluation approfondie de leur potentiel de profit ; environ 3 survivent à l'étape de développement du produit, 2 aux tests du marché, 1 constitue en définitive un lancement commercial. Donc, environ sept idées doivent être générées afin d'en trouver une qui débouche sur un lancement commercial, soit un taux de survie de 14 % seulement. Et, comme vu à la section précédente, ils ont alors encore près d'une chance sur deux d'échouer.

> Une étude réalisée par le PDMA confirme ces chiffres.
> « Sur 100 idées qui entrent dans le processus de développement, 26,6 sont testées d'une manière ou d'une autre ; 12,4 sont introduites sur le marché et 9,4 se révèlent être des succès. » (Page, 1993).
> Ces chiffres révèlent donc un taux de survie de 12,4 % (soit 12,4/100), similaire à ceux de Booz, Allen, Hamilton (1982), et un taux de succès de 76 % (soit 9,4/12,4), proche des taux optimistes annoncés par Crawford (1987).

Il est fort probable qu'un taux d'abandon en cours de route élevé, sous la sentence de l'entreprise, sera générateur d'un meilleur taux de réussite en fin de parcours, sous la sentence du marché cette fois. Toutefois, l'excès de rigueur au départ peut être néfaste et générer des regrets face à des réussites non anticipées. Ces erreurs d'évaluation sont très fréquentes, notre histoire en est remplie, comme le montre l'encadré 11.6. Elles trouvent leur source dans un manque d'imagination, une absence de vision, une mauvaise compréhension des comportements des consommateurs et surtout de leur évolu-

www.frenchpdf.com

tion probable. Ces exemples montrent également que la célébrité ne protège pas d'erreurs d'évaluation. Bien au contraire elle donne une audience large à certaines élucubrations, ce qui pourrait en amplifier les conséquences néfastes.



Source : Adapté de Booz, Allen & Hamilton, 1982.

Figure 11.3 – *La courbe de mortalité/survie des idées de produits nouveaux*

En conséquence, il y a non pas un mais deux types d'erreurs possibles face aux nouveaux produits : les échecs et les regrets.

ENCADRÉ 11.6 : Quelques exemples d'erreur d'évaluation

« Il est impossible de concevoir des machines volantes plus lourdes que l'air. »
(Lord Kelvin, Président de la Royal Society (UK), 1895)
« Tout ce qui pouvait être inventé l'a déjà été. »
(Charles Duell, Directeur du bureau des brevets (USA), 1899)
« Les femmes raisonnables ne demanderont jamais le droit de vote. »
(Grover Cleveland, Président des États-Unis, 1905)
« L'homme n'arrivera jamais à exploiter la puissance de l'atome. »
(Robert Millikan, Prix Nobel de physique, 1920)
« Je pense qu'il pourrait y avoir un marché total pour environ 5 ordinateurs. »
(Thomas J. Watson Sr., Président de IBM Corp., 1947)
« Pourquoi voudrait-on avoir un ordinateur chez soi à la maison ? »
(Ken Olsen, CEO Digital Equipment Corp., 1977)

Source : de Brabandère, 1998, pp. 99-107.

www.frenchpdf.com

4.2 Les facteurs du succès des nouveaux produits

Les facteurs du succès sont de deux types : *(1)* des facteurs de sélection adéquate des projets ayant le « bon profil » dans le portefeuille. Il s'agit, par exemple, d'un marché attractif, d'une situation concurrentielle favorable, d'une disponibilité des ressources techniques ou commerciales et de l'utilisation intelligente de synergies, etc. ; *(2)* des facteurs d'action comme une analyse préliminaire intensive, un plan de lancement structuré, une coordination inter-fonctionnelle, etc. Sur ces deux types de facteurs, plusieurs études réalisées en Europe et aux États-Unis débouchent toutes sur des résultats remarquablement convergents.

4.2.1 L'étude nord-américaine de Cooper

La méthodologie d'analyse *NewProd,* développée par Cooper en 1979, consiste à contraster des nouveaux produits succès et échecs, en proportions comparables dans un échantillon. Quinze règles d'or à respecter dans le processus de développement d'un produit nouveau ont été identifiées par Cooper. Elles sont reprises de manière synthétique dans l'encadré 11.7.

Le *facteur-clé du succès* est clairement l'existence d'un produit supérieur qui apporte au client quelque chose d'unique, qui rencontre mieux ses besoins que ne le fait la concurrence, qui présente une qualité relative supérieure, qui résout un problème que les clients ont avec un produit concurrent, qui réduit le coût pour le client ou qui est nouveau (Cooper, 1993, p. 76).

Par contraste avec les 20 % de produits les moins différenciés, les scores obtenus par les 20 % de produits les plus différenciés ont été les suivants (Cooper, 1993, p. 58) :

– un taux de succès de 98,0 % contre 18,4 % ;

– une part de marché de 53,5 % contre 11 % ;

– un score de profit de 8,4 sur 10 contre 2,6 sur 10 ;

– une réalisation des objectifs de ventes et de profit supérieure.

ENCADRÉ 11.7 : Les résultats de l'étude de Cooper en 1993. Les quinze règles d'or du succès

1. Un produit supérieur : un produit différencié, unique en son genre et qui apporte au client des avantages et/ou des valeurs importantes pour lui.

2. Une forte orientation-marché : i.e. un processus de développement du produit orienté vers le marché et le client.

3. Un concept de produit global : un concept de produit pensé et développé d'emblée pour le marché global.

4. Analyse préliminaire intensive : allouer des ressources managériales et financières pour mener des analyses de faisabilité approfondies avant d'entrer dans la phase de développement.

5. Définition précise du concept : établir un cahier des charges précis, spécifiant la cible, la promesse, le panier d'attributs et le positionnement du produit.

6. Un plan de lancement structuré : traduire le positionnement recherché dans un plan de marketing opérationnel cohérent en termes de prix, distribution et communication.

☞

www.frenchpdf.com

☞

7. Coordination inter-fonctionnelle : un produit nouveau est l'affaire de toute l'organisation et il faut donc organiser l'interface R & D-Production-Marketing.

8. Soutien de la direction générale : il s'agit de la mise en place d'une structure, des ressources et une vision des choses pour faciliter le processus d'innovation et non pas d'intervention directe.

9. Utilisation des synergies : construire à partir de ses points forts, qu'il s'agisse de synergies technologiques ou commerciales.

10. Attractivité des marchés : ce facteur est une aide au succès mais est insuffisant pour compenser les faiblesses sur les autres facteurs de succès.

11. Présélection de projets : succès et échecs sont prévisibles et les techniques d'évaluation préliminaire facilitent les décisions du type « go/kill ».

12. Qualité du suivi de lancement : la qualité d'exécution du plan de lancement doit être contrôlée et a une importance décisive sur le succès.

13. Disponibilités des ressources : la réussite implique des ressources humaines et financières disponibles pour assurer le suivi du projet nouveau qui doit être vu comme un investissement et non pas comme un coût.

14. Importance du facteur temps : entrer rapidement sur le marché est une source d'avantage concurrentiel, mais cet objectif ne peut pas se réaliser au détriment de la qualité de l'exécution.

15. Nécessité d'une procédure multiéchelons : il est utile de mettre sur pied des procédures de travail en plusieurs étapes, depuis la naissance de l'idée jusqu'à la phase de lancement.

Source : Cooper, 1993, p. 76.

Le second facteur, par ordre d'importance est une *forte orientation-marché*. En effet, une compréhension profonde des besoins et désirs du marché, de la situation concurrentielle et de la nature des marchés est essentielle à la réussite d'un produit. Ce concept recouvre une reconnaissance, compréhension et satisfaction des besoins des utilisateurs, une recherche marketing comme source d'idées – simultanément avec la R & D et non plus a posteriori – et un contact permanent avec les clients.

Parmi les autres facteurs identifiés dans l'étude de Cooper (1993), on constate que la plupart mettent directement en cause la qualité du marketing stratégique qui joue donc un rôle crucial dans la réussite de l'innovation. Il est important de souligner que ces facteurs clés sont contrôlables par l'entreprise, ce qui *exclut tout fatalisme dans une stratégie d'innovation*. C'est la qualité de l'organisation et de la gestion qui détermine le succès.

4.2.2 L'étude de Booz, Allen, Hamilton aux USA

Autre témoignage, celui apporté par l'étude de Booz, Allen, Hamilton (1982). Les facteurs contribuant le plus au succès d'un nouveau produit et leur fréquence de citation sont les suivants.

- Adaptation du produit aux besoins du marché 85 %
- Adéquation du produit aux forces distinctives de l'entreprise 62 %
- Supériorité technologique du produit 52 %
- Support de la direction générale aux produits nouveaux 45 %
- Utilisation d'un processus d'évaluation 33 %
- Environnement concurrentiel favorable 31 %
- Structure d'organisation adaptée 15 %

www.frenchpdf.com

Les facteurs les plus importants sont, d'une part un produit qui répond bien aux besoins du marché, et d'autre part un produit qui correspond bien aux forces et qualités distinctives de l'entreprise. Les autres facteurs importants sont : s'appuyer sur une technologie supérieure, recevoir le soutien complet de la direction générale et adopter une procédure en plusieurs étapes dans le processus d'adoption. L'étude de Booz, Allen, Hamilton a le mérite de mettre l'accent sur l'importance de l'organisation interne de l'entreprise. L'importance relative de ces facteurs varie cependant selon le type d'industrie et leur appartenance au secteur des biens de consommation ou des biens industriels.

4.2.3 L'étude britannique de Edgett, Shipley et Forbes (1992)

Le critère de succès le plus fréquemment cité est le degré d'adaptation aux besoins des clients, ce qui souligne encore une fois l'importance de l'orientation-marché. Peu d'entreprises (1/4) des deux groupes (anglais et japonais) considèrent qu'un « marketing habile » est un facteur important de succès. La comparaison de l'importance des facteurs de succès est présentée au tableau 11.8.

La comparaison des fréquences de citation de critères de succès entre entreprises britanniques et japonaises révèle que les entreprises japonaises donnent plus d'importance à la présence d'un avantage concurrentiel (Edgett *et al.*, 1992, p. 8).

Tableau 11.8 – *Étude de Edgett, Shipley et Forbes*

Facteurs de succès	Pourcentages d'entreprises	
	Japonaises (n = 116)	Britanniques (n = 86)
Bonne adaptation aux besoins	69,8	75,6
Supérieur à la concurrence :		
– en qualité	79,3	59,3
– en fiabilité	69,8	45,3
– en valeur pour l'argent	58,6	61,6
– en design	55,2	48,8
Prix très compétitif	41,4	27,9
Bien adapté à l'entreprise	39,7	34,9
Produit unique	36,2	29,1
Marketing habile	27,6	25,6
Étude de marché sérieuse	27,6	18,6
Marchés de grande taille	20,7	16,3
Synergie production/marketing	16,4	18,6
Éviter les marchés compétitifs avec des clients satisfaits	7,8	10,5
Éviter des marchés dynamiques avec des lancements fréquents	2,6	4,7

Source : Edgett, Shipley et Forbes, 1992.

www.frenchpdf.com

4.2.4 L'étude japonaise de Song et Parry (1997)

Les études plus récentes sur les facteurs de succès des nouveaux produits ont commencé à s'interroger sur le rôle précis des facteurs de succès : il ne s'agissait plus simplement de repérer une forte corrélation entre la présence d'un facteur et le taux de succès d'un produit, mais bien de voir comment les facteurs agissent les uns sur les autres, avant de mener au succès. C'est ainsi que des *modèles hiérarchisés* de succès ont fait leur apparition (de Moerloose, 2000), grâce notamment au développement des techniques d'équations structurelles (voir annexe Web 5.7).

L'enquête de Song et Parry (1997) portant sur 788 projets de nouveaux produits développés dans 404 firmes japonaises a permis de construire un modèle d'influences successives. Le résultat montre très clairement les influences successives des facteurs de succès les uns sur les autres, dans un ordre quasi chronologique. *(1)* Les premiers facteurs sont des *facteurs d'environnement interne ou externe*, telles l'intégration inter-fonctionnelle, la faiblesse de la concurrence et la pré-existence de synergie technique ou marketing. *(2)* Ensuite, viennent les facteurs d'*organisation du processus*, facteurs sur lesquels l'entreprise a un degré de contrôle important, comme l'intelligence marketing et le profesionnalisme technique ou marketing. *(3)* Enfin, vient la détention d'un *avantage concurrentiel* pour le produit. Cette étude confirme donc le rôle des facteurs détectés précédemment.

Ce modèle met en lumière l'importance de la connaissance de l'environnement et de sa prise en compte, ainsi que d'un travail inter-fonctionnel précoce. Ainsi, il soutient à nouveau le plaidoyer pour le développement de l'orientation-marché lors du développement des nouveaux produits.

5 LE PROCESSUS DE DIFFUSION DES INNOVATIONS

La diffusion d'un nouveau produit, une fois celui-ci lancé sur le marché est la résultante de deux forces. La première est l'élargissement de l'offre lorsque les rivaux commencent à s'imiter, puis améliorer le produit. La seconde force est l'accroissement de la demande lorsque les consommateurs adoptent progressivement la nouveauté et la recommandent à leurs proches.

5.1 L'imitation des innovations par la concurrence

Un nouveau produit qui est imité a plus de chance de voir son marché se développer rapidement. En effet, la lutte concurrentielle stimulera les améliorations successives de produits et augmentera la couverture du marché, la visibilité du nouveau produit, la largeur de sa gamme, l'extension de la distribution, le bruit publicitaire autour de la nouveauté, la pression sur les prix, etc., tous facteur qui contribuent à la croissance vigoureuse et rapide d'un marché. Bref, en accroissant la pression marketing totale, l'imitation est favorable à l'essor d'un marché, même si la position de suiveur y est parfois inconfortable.

L'imitation n'est toutefois pas toujours un phénomène rapide, comme le montre, au tableau 11.13, l'exemple des imitations des options automobiles qui ont pris plus de vingt ans, en moyenne, avant d'être généralisées. Ce fut même le cas pour Internet, généralisé vers 1995 alors que ses premières versions (Arpanet) datent de 1975 environ.

www.frenchpdf.com

Tableau 11.9 – *Quelques délais d'imitation pour les options automobiles*

Option	Introduction	Imitation générale	Délai d'imitation
Compteur de vitesse	1901 par Oldsmobile	Environ 1915	14 ans
Transmission automatique	1904	1938 option Packard 1950 standard Cadillac	34 ans
Carrosserie tout acier	1923 Dodge	Fin '20 standard	6 ans
Radio	1923 en option	1946 standard	23 ans
4x4	1924 apparition	1994 limité	70 ans
Frein hydraulique	1924	1939 standard	15 ans
Vitre anti-éclats	1927	1938 standard chez Ford	11 ans
Direction assistée	1952	1969 standard	17 ans
Frein antiblocage	1972	1991 standard chez GM	19 ans
Air bag	1974 chez GM	1994 la plupart	20 ans
Délai moyen d'imitation			***23 ans***

Source : Grant, 1995, p. 234.

5.2 L'adoption et la réceptivité à l'innovation

La diffusion d'un nouveau produit n'est pas la résultante du seul accroissement de l'offre par l'imitation : la demande primaire doit se développer. Rogers (1962, p. 5) a étudié le processus par lequel une innovation est communiquée parmi les membres d'un système social, ou dans l'optique de la démarche marketing, parmi les membres du segment-cible. Selon l'intervalle de temps existant entre la prise de conscience de l'existence du produit nouveau et son adoption, les individus peuvent être classés en cinq catégories, comme montré à la figure 11.4 (Rogers, 1962 et 1995).

1. Les *innovateurs* (2,5 %) qui décident d'adopter un produit nouveau très rapidement, même s'il y a risque. Ils sont peu influencés par les autres individus et ont l'esprit d'aventure. Ils sont peu sensibles au prix.

2. Les *adopteurs précoces* (13,5 %) qui généralement jouissent d'un statut de leaders d'opinion dans les groupes sociaux auxquels ils appartiennent. Ils adoptent rapidement les idées et produits nouveaux mais avec prudence.

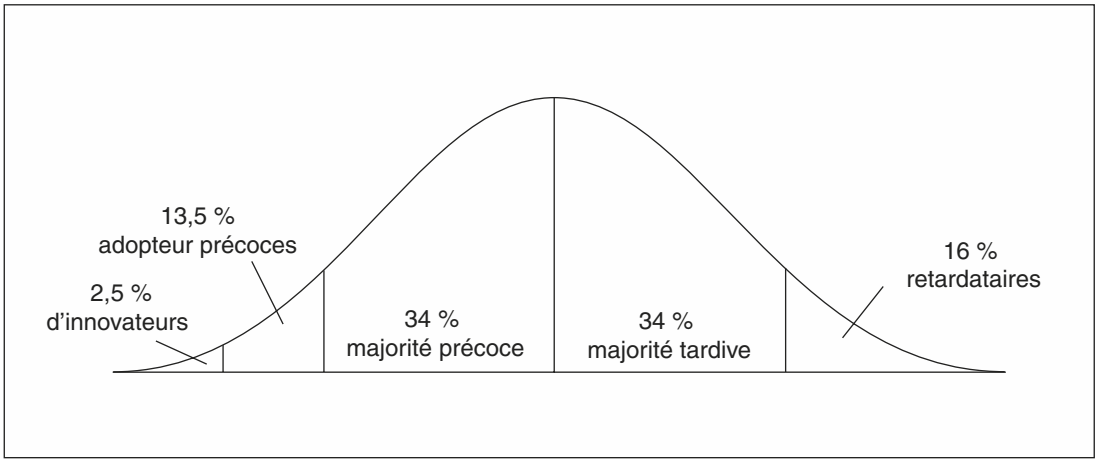
3. La *majorité précoce* (34 %) : le trait dominant de ces individus ou entreprises est leur besoin d'information sur l'innovation ; la lenteur de leur processus d'analyse n'en fait pas des meneurs.

4. La *majorité tardive* (34 %) : ils n'adoptent l'innovation que poussés par les autres individus. Ils sont donc très influençables dans leur comportement. Leur trait dominant est le scepticisme.

5. Les *retardataires* (16 %) : ce sont des individus ou entreprises tournées vers le passé. Ils craignent toute évolution et se libèrent difficilement du poids des traditions. Ils sont très attentifs au prix.

www.frenchpdf.com

Cette répartition suit approximativement une loi normale, donnant à la pénétration cumulée d'un produit la forme d'une courbe en « S ». Pour un produit à achat unique par acheteur (électroménager), cette courbe est typique du cycle de vie d'un produit, aux ventes de remplacement des produits obsolètes près. Pour un produit à achats répétés par acheteur, c'est le cumul de cette courbe qui correspond au cycle de vie du produit : le point d'inflexion annonçant la phase de turbulence correspond à l'arrivée de la majorité tardive sur le marché et la phase de maturité est atteinte lorsque tous les clients ont adopté l'innovation.



Source : Rogers, 1962 et 1995.

Figure 11.4 – *Répartition des clients selon leur vitesse d'adoption*

5.2.1 Les facteurs de réceptivité à l'innovation

Le rythme d'adoption sera déterminé par la nature de l'innovation. Comme cela a déjà été souligné au chapitre 7, on peut identifier plusieurs facteurs qui contribuent à accélérer ou à ralentir l'adoption d'une innovation. Rogers (1995, p. 208) fait état de cinq facteurs principaux :

- l'*avantage relatif* de l'innovation, ou la mesure dans laquelle l'innovation apparaît comme supérieure au produit existant ;
- la *compatibilité* de l'innovation avec le système de valeurs et les modes de consommation ou de production existants, ce qui réduit donc les coûts de changements ;
- la *complexité* de l'innovation, ou la mesure dans laquelle l'innovation est difficile à comprendre ou à utiliser, créant de ce fait des coûts d'adoption tangibles ou intangibles ;
- les *possibilités d'essai* qui permettraient d'essayer et de tester l'innovation sur une petite échelle, l'essai est un moyen de dissiper des incertitudes au sujet de l'innovation réduisant de ce fait le coût d'adoption ;
- le *caractère observable* de l'innovation, ses qualités externes observables par simple inspection et qui facilitent la communication de ses avantages.

D'autres facteurs peuvent intervenir et notamment *les incertitudes* qui accompagnent l'innovation, et en particulier lorsqu'il y a innovation de rupture (Frambach, 1995). Trois sources d'incertitude peuvent exister :

- l'incertitude portant sur la réalité des avantages annoncés par l'innovateur ;

www.frenchpdf.com

– l'incertitude portant sur les modalités de mise en œuvre de l'innovation dans sa propre organisation ;
– l'incertitude portant sur les développements technologiques futurs et sur la longueur du cycle de vie de l'innovation.

L'identification de ces facteurs est importante, non seulement au stade de la conception du produit, mais également au stade de l'établissement du plan de marketing de lancement.

5.2.2 Les étapes du processus d'adoption d'une innovation

Différents processus d'adoption ont été proposés qui permettent de comprendre en détail à quelle phase du processus de réponse du client l'adoption pourrait avoir été bloquée : manque de conscience de l'existence d'un problème (besoin non articulé), méconnaissance de l'existence de solutions possibles, incompréhension de la nouveauté proposée, manque d'estime ou d'intérêt pour la solution, évaluation défavorable de la solution, absence de conviction de sa supériorité, obstacle à l'essai ou déception après vérification.

Ces processus d'adoption, proposés au tableau 11.10 sont très similaires entre eux et rappellent le processus d'apprentissage décrit au chapitre 4. Pourtant, comme suggéré dans la théorie de Foot, Cone et Belding (voir chapitre 4), d'autres séquences pourraient être suivies, par exemple lorsque l'achat n'est pas impliquant ou lorsque l'appréhension de la réalité est plus émotionnelle qu'intellectuelle.

Tableau 11.10 – *Le processus d'adoption d'une innovation*

Stades du processus	Hiérarchie des effets (Lavidge et Steiner, 1961)	Processus d'adoption (Robertson, 1971)
Stade cognitif	Prise de conscience ↓ Connaissance ↓	Connaissance ↓ Compréhension ↓
Stade affectif	Préférence ↓ Conviction ↓	Attitude ↓ Conviction ↓
Stade comportemental	Intention ↓ Achat ↓ Fidélité/Oubli	Essai ↓ Adoption

Dans le tableau 11.10, le modèle d'adoption d'une innovation proposé par Robertson (1971), inspiré du modèle de Lavidge et Steiner (1961) sur les effets de la communication publicitaire, se subdivise en six étapes.

1. *Connaissance :* au stade cognitif, l'individu découvre l'existence de l'innovation ; la publicité de notoriété et la communication de bouche à oreille ont une influence importante à ce stade.

2. *Compréhension :* au stade cognitif toujours, l'individu identifie le service apporté par l'innovation et ses caractéristiques principales.

www.frenchpdf.com

3. *Attitude :* au stade affectif, l'individu évalue le pour et le contre et se forme une attitude, favorable ou défavorable ; la publicité de concept, le conseil du distributeur et le rôle des prescripteurs sont des influences importantes.

4. *Conviction :* au stade affectif encore, l'individu est convaincu de la valeur du produit et de la réalité de ses avantages.

5. *Essai :* au stade comportemental, l'individu passe à la décision de procéder à un achat d'essai, stimulé par une promotion prix ou par un échantillonnage.

6. *Adoption :* au stade comportemental encore, sur la base de l'expérience de consommation ou d'utilisation du produit, l'individu décide d'adopter ou non l'innovation sur une base régulière. À ce stade c'est la qualité du produit qui parle.

Dans la conception du plan de lancement, il est donc important de choisir les efforts de marketing en fonction de ces étapes et de suivre l'évolution de la cible tout au long de ce processus.

6 LA PRÉVISION DE LA DEMANDE D'UN NOUVEAU PRODUIT

Une fois le concept de produit développé et la décision de lancement prise par la direction générale, c'est au marketing qu'il incombe d'organiser le processus de lancement du produit nouveau, de formuler des prévisions sur la courbe de pénétration dans le marché-cible et sur l'échéance à laquelle les objectifs de rentabilité seront atteints compte tenu des efforts de marketing consentis pour soutenir le produit nouveau. Il importe également à ce stade d'évaluer l'importance du risque encouru.

6.1 Les sources d'information

Le premier problème qui se pose et qui va conditionner toute la suite de l'analyse est celui de l'*estimation du volume de vente* qui pourrait être réalisé au cours de la première année de lancement et pour les deux ou trois années suivantes. Étant donné la taille du marché potentiel dans le segment-cible, quel volume de vente peut-on attendre dans différentes hypothèses de budget marketing de lancement disponible ? Les différentes sources d'information peuvent être regroupées en trois catégories : les jugements d'experts, les études de marché de faisabilité et les méthodes basées sur des tests ou des marchés témoins.

– Les *jugements d'experts* formulés par les responsables marketing s'appuient sur l'ensemble des informations accumulées au stade des analyses préliminaires et portant sur les ventes des produits concurrents, sur la taille du marché potentiel et de la demande globale, sur les parts de marché des marques rivales, l'accès au réseau de distribution, etc.

– Les *études de marché de faisabilité* dont le but est, après avoir exploité les informations secondaires disponibles, de recueillir sur le terrain les informations manquantes en interrogeant directement les utilisateurs potentiels, les distributeurs, les fournisseurs et, si possible, les concurrents. Les scores d'intention d'achat sont utilisés pour estimer le volume de vente.

– Les *tests de marché* ou *marchés témoin*, dans lesquels on observe les comportements d'achat tels qu'ils se manifestent en réalité dans un environnement concurrentiel, et qui permettent d'estimer les taux d'achat et de rachat, ainsi que les ventes potentielles du produit nouveau. On peut également

www.frenchpdf.com

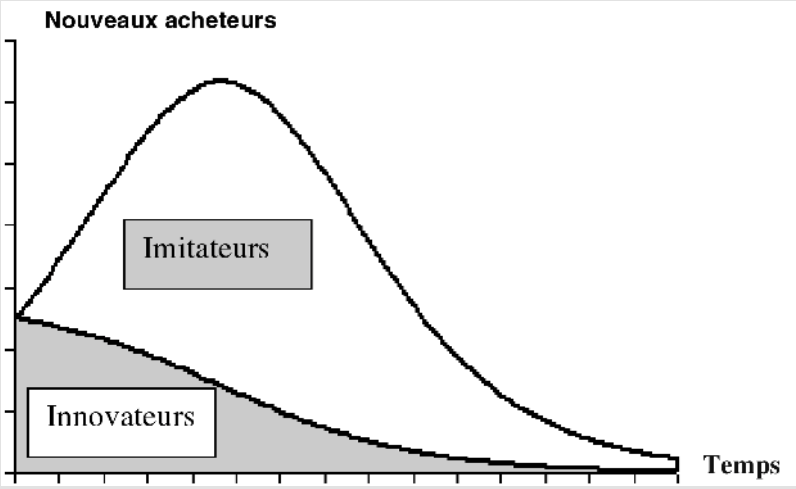
avoir recours aux tests à domicile ainsi qu'aux expérimentations réalisées dans des supermarchés laboratoires (voir Wind, 1982).

Ces trois sources ne sont pas exclusives et elles sont généralement utilisées conjointement, en particulier lorsque l'incertitude et le degré de nouveauté du produit sont grands. Quelle que soit l'approche adoptée, le département marketing doit se fixer un objectif de chiffre d'affaires, ce qui implique la détermination d'une stratégie de lancement, quitte à examiner simultanément plusieurs variantes du plan de base (voir chapitre 16, le plan marketing).

6.2 Profils des courbes d'adoption

L'adoption des innovations a été modélisée par Bass (1969) et Mahajan *et al.* (2000) sur base d'observations empiriques. Selon eux, l'achat initial d'un nouveau produit est la résultante de deux comportements d'acheteurs différents : les acheteurs innovateurs qui adopteront la nouveauté de leur propre initiative et les acheteurs imitateurs qui n'achèteront le nouveau produit que sous l'influence d'autres acheteurs ayant déjà adopté l'innovation. Ainsi le nombre d'innovateurs sera très important au lancement du nouveau produit et décroitra rapidement. Par ailleurs, le nombre d'imitateurs sera faible au début puis augmentera rapidement par effet de contagion, pour décroître ensuite lorsqu'une grande part du potentiel sera captée. La modélisation mathématique est présentée à l'encadré 11.8.

ENCADRÉ 11.8 : Le modèle d'adoption des innovations de Bass



Nombre de nouveaux acheteurs =
nombre de nouveaux acheteurs par innovation + nombre de nouveaux acheteurs par imitation

$$a_t = p \times (N - A_{t-1}) + q \times (A_{t-1}/N) \times (N - A_{t-1})$$

☞

www.frenchpdf.com

☞

où :

a_t = nombre de nouveaux acheteurs au temps t

A_{t-1} = nombre d'acheteurs ayant déjà adopté au temps t-1

= cumul de $a_1, \ldots a_{t-1} = \Sigma_{(i=1, \ldots t-1)} a_i$

N = nombre total d'acheteurs potentiels

$N - A_{t-1}$ = nombre d'acheteurs restant à capturer au temps t-1

A_{t-1}/N = pénétration déjà réalisée au temps t-1

p = taux d'innovation

= part des acheteurs encore à capturer qui adopteront par innovation

q = taux d'imitation

= part des acheteurs encore à capturer qui adopteront par imitation

Sources : Bass, 1969 ; Mahajan *et al.*, 2000.

L'intérêt du modèle est que l'on peut estimer une évolution de la demande à partir de trois données : le marché potentiel (N), le taux d'innovation (p) et celui d'imitation (q). Or, le marché potentiel peut être estimé par des ratios en chaîne (voir annexe Web 7) et de nombreuses études ont essayé d'estimer les coefficients d'innovation et d'imitation dans différentes circonstances. Ainsi, une étude, réalisée par van den Bulte a mené à plusieurs constatations intéressantes (2000, 2002).

– Les taux d'innovation observés (p) sont de l'ordre de 1 à 2 % pour un bien de consommation durable vendu aux États-Unis. Mais ce taux est près de deux fois plus faible en Europe et en Asie. De plus, il tend à augmenter d'environ 2 % chaque année depuis près de trente ans. En conclusion, les acheteurs américains sont plus innovateurs que les autres et la propension à innover est en perpétuelle augmentation pour tous. Ces taux ne sont bien sûr que des valeurs moyennes d'observations qui peuvent varier fortement autour de ces chiffres.
– Les taux d'imitation (q) tournent autour de 60-70 % et ils sont également plus faibles en Europe et en Asie, mais dans une moindre mesure que pour le taux d'innovation. De même, ils croissent régulièrement depuis trente ans, de l'ordre de 2 à 3 % chaque année. À nouveau, ces valeurs moyennes observées peuvent connaître de fortes variations.

Il apparaît que le taux d'adoption qui résulte de ces deux phénomènes s'est accéléré en quelques décennies, les clients potentiels s'adaptant de plus en plus rapidement à l'introduction d'une nouveauté. On peut soupçonner un effet d'éducation sociale à accepter l'innovation et un phénomène d'accélération de la circulation de l'information.

ENCADRÉ 11.9 : L'accélération de l'adoption des innovations

Il a fallu plus de cent ans aux innovations issues du 19 siècle, l'automobile et le téléphone, pour atteindre un taux de pénétration de plus de 70 % du marché. Quarante ans ont suffi à la télévision et à la radio pour atteindre de tels taux. Les innovations les plus récentes – le micro-ordinateur, le téléphone portable, Internet – suivent une courbe d'adoption encore plus rapide. En quinze ans, l'ordinateur personnel s'est imposé à près de 20 % des foyers américains alors qu'il en avait fallu 25 à la télévision et 50 à l'automobile…

Source : Brier, 1998.

www.frenchpdf.com

L'évolution dans le temps de la demande d'un produit nouveau, et donc de son cycle de vie, sera différente selon qu'il s'agit d'un produit d'équipement qui ne s'achète qu'une fois, d'un produit durable dont l'achat est renouvelable ou d'un produit d'achat répétitif.

– Pour un *produit d'équipement acheté une fois*, la courbe attendue correspond à celle de Bass : elle est d'abord en augmentation régulière, atteint un maximum, puis décroît progressivement jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de clients potentiels. C'est donc ici le taux d'occupation du marché qui est la variable-clé.
– La demande d'un *bien durable* se décompose en une demande de premier équipement et une demande de remplacement (voir l'annexe Web 7.1). Les déterminants de ces deux demandes sont différents. La demande de premier équipement suit la courbe de Bass. La demande de remplacement est déterminée par l'obsolescence – entendue au sens large – du produit. La demande totale sera la somme des deux précédentes.
– La demande de *produits à achats répétitifs* peut se décomposer en deux éléments : le premier achat et le rachat. Le nombre de personnes qui achètent le produit pour la première fois suit la courbe de Bass. Ce qui importe alors, c'est le taux de rachat révélateur du degré de satisfaction des clients qui deviendront éventuellement des clients fidèles. La courbe de la demande totale correspondra au cumul de la courbe de Bass. Pour ce type de produits, c'est la répétition des achats qui est évidemment le meilleur indicateur de la satisfaction.

7 LES MESURES DU SUCCÈS DES PRODUITS NOUVEAUX

Le succès d'un nouveau produit peut être évalué de diverses façons : profits, ventes obtenues à plus ou moins long terme, parts de marché, image de marque favorable pour l'entreprise, ouverture vers de nouveaux marchés, attraction d'une nouvelle clientèle, stimulation d'autres innovations dans l'entreprise, réussite technologique. Toutefois, on constate que dans près de 95 % des cas, l'évaluation du succès des nouveaux produits, se limite, dans le chef des entrepreneurs, à prendre seulement des critères financiers en compte (de Moerloose, 1999). Ce qui soulève un sérieux questionnement de myopie stratégique.

7.1 La performance financière des investissements

Comment choisir entre différents projets de produits nouveaux, lorsque les ressources sont rares, les opportunités multiples et les risques très différents de projet à projet ? Il existe une littérature abondante dans le domaine du *capital budgeting* sur les critères d'évaluation des investissements. Ces méthodes, strictement financières et quantitatives, ne tiennent pas compte de critères de choix qualitatifs qui sont souvent importants pour évaluer l'attrait d'un projet. En outre, ils demandent des données financières précises qui ne sont pas toujours facilement disponibles au stade de l'évaluation d'un projet.

Un critère rudimentaire, certes, mais utile à ce stade de l'évaluation, est l'indice de la période de recouvrement de l'investissement *(payback)* qui permet de répondre à une question cruciale : *« Quand vais-je récupérer l'argent investi ? »*. Cet indice s'exprime en années et se calcule comme suit :

Payback = Investissements/Profits annuels

www.frenchpdf.com

Ce critère est simple et facile à comprendre et ne requiert que des informations habituellement disponibles au stade d'une analyse préliminaire. Il est à noter que l'inverse de ce rapport donne une estimation sommaire du taux de rentabilité du projet. Cet indice s'exprime en taux de rentabilité annuel et répond à l'interrogation « *Que me rapporte l'investissement ?* » :

$$\textit{Rentabilité} = \textit{Profits annuels}/\textit{Investissements}$$

Pour être plus rigoureux, il faudrait, dans ces deux cas, calculer la valeur actualisée des cash flows et dégager une valeur nette actualisée (NPV) et un taux interne de rentabilité.

Dans le même ordre d'idées, l'Indice d'efficacité des dépenses de R & D (IRD) compare les profits générés par les produits nouveaux (NP) aux investissements consentis en R & D. On peut utiliser la formule suivante, développée par McGrath et Romeri (1994), où tous les % sont exprimés par rapport au chiffre d'affaires :

$$\text{Indice de R \& D} = \frac{\%\ \text{CA généré par des NP} \times (\%\ \text{marge} + \%\ \text{R \& D})}{\%\ \text{R \& D}}$$

Cet indice s'interprète directement comme étant le rapport de l'accroissement de profit dû aux nouveaux produits aux montants investis en R & D sur ces nouveaux produits. Cet indice répond à la question « *Quelle part de mon investissement vais-je récupérer ?* » Lorsqu'il est supérieur à l'unité, il indique que le rendement des nouveaux produits est supérieur à l'investissement consenti.

> Par exemple, supposons une entreprise qui réalise un profit net sur chiffre d'affaires de 9 % et qui investit 6 % de son chiffre d'affaires en R & D. Cette entreprise réalise 40 % de son chiffre d'affaires sur des produits nouveaux. Son indice d'efficacité R & D serait égal à 1. En effet :
>
> $$40\ \% \times (9\ \% + 6\ \%)/6\ \% = 1{,}0$$
>
> Si cette même entreprise ne générait que 20 % de son chiffre d'affaires sur de nouveaux produits, l'indice IRD serait égal à 0,50.

Un IRD inférieur à 1 signifie que le nouveau produit n'aura pas remboursé les investissements qui lui ont été consentis durant la période où il est considéré comme un nouveau produit. En réalité il mettra simplement plus de temps. Ainsi, si une entreprise définit ses nouveaux produits comme ceux lancés depuis moins de cinq ans et qu'elle n'obtient qu'un IRD de 0,6, cela signifie que ses produits mettent en moyenne 5 ans/0,6 = 8,3 années à se rembourser. Ce concept se rapproche du point mort d'équilibre global, qui sera défini plus loin. L'IRD est aussi utilisé a posteriori pour comparer l'efficacité relative des différents départements innovants d'une entreprise, comme au tableau 11.11.

Tableau 11.11 – *Comparaison des indices IRD par département*

Départements	CA	Marge	R & D	IRD
A	30 %	25 %	9 %	1,13
B	15 %	25 %	7 %	0,69
C	20 %	10 %	2 %	1,20
D	30 %	10 %	9 %	0,63
E	5 %	25 %	3 %	0,47
F	22 %	5 %	3 %	0,59

www.frenchpdf.com

Ce tableau permet de mettre en évidence que la faiblesse du département B, tient à l'insuffisance des ventes de nouveaux produits malgré un fort investissement en R & D, alors que département D, quant à lui, a bien réussi à vendre son nouveau produit, mais avec une marge trop faible. Ces trois critères classiques de rentabilité, le *payback*, la rentabilité et l'indice de R & D peuvent être utilisés pour établir un classement entre projets.

7.2 L'analyse dynamique de la performance financière

Le lancement d'un produit nouveau interpelle, on l'a vu, l'ensemble des fonctions de l'entreprise et le succès dépend largement d'une bonne synchronisation et coordination des activités des différents départements impliqués. En outre, le facteur temps est une donnée importante qui affecte directement la rentabilité du produit nouveau. Pour assurer cette coordination, il faut disposer d'un outil d'analyse qui permette de suivre en permanence la réalisation des différentes phases d'un projet et de mesurer son degré de conformité aux objectifs de rentabilité et de temps établis.

Dans l'analyse de la performance du produit après son introduction sur le marché, on se réfère habituellement à trois périodes critiques que l'analyste de marché doit pouvoir situer dans le temps, compte tenu de la stratégie de lancement adoptée. Ces trois points critiques sont présentés à la figure 11.5.

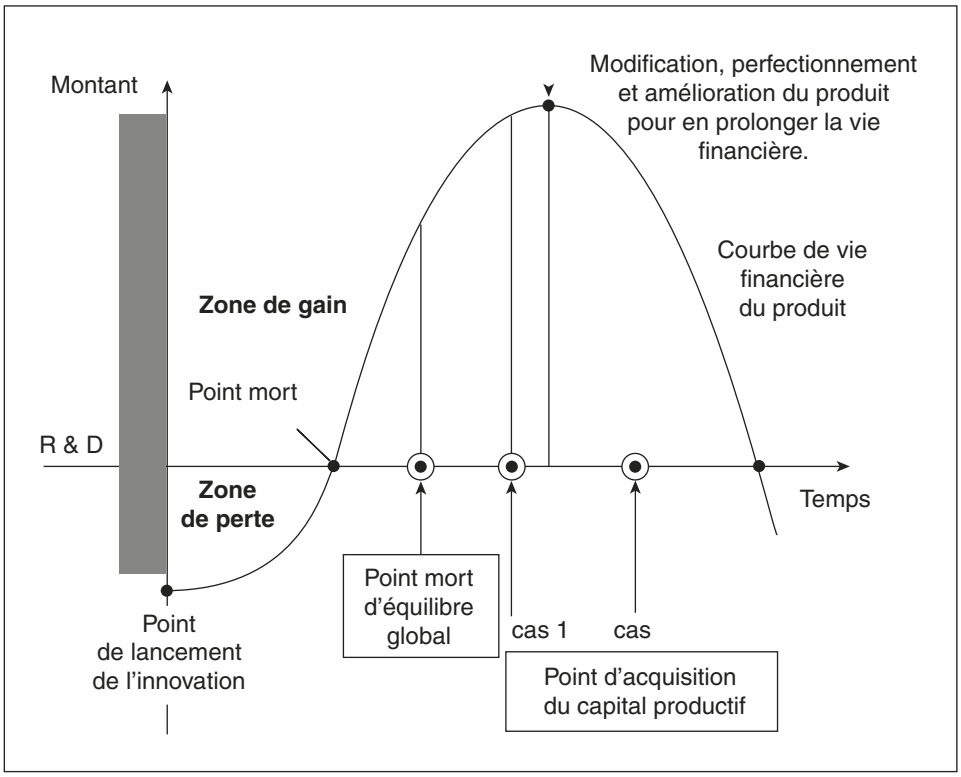
1. Le *point mort simple*, c'est-à-dire la période où l'activité nouvelle quitte la zone de perte et entre dans la zone de gain.

2. Le *point mort d'équilibre global*, c'est-à-dire la période où les recettes globales actualisées couvrent les dépenses globales actualisées ; l'entreprise a récupéré sa mise.

3. Le *point d'acquisition du capital productif*, c'est-à-dire la période où l'activité nouvelle génère un surplus financier permettant des investissements de renouvellement, de productivité ou d'extension susceptibles de prolonger la durée de vie économique de l'activité (Daudé, 1980, p. 40).

Idéalement, le point d'acquisition du capital productif doit se situer avant le point maximum de la courbe de vie, de manière à permettre à l'entreprise d'être prête en temps voulu pour améliorer ou remplacer le produit et de faire face aux pressions de la demande ou de la concurrence. Ce sont ces trois critères qui déterminent en définitive la *viabilité économique* de toute activité nouvelle. Pour être opérationnels, ces points critiques doivent être définis dans une perspective dynamique.

www.frenchpdf.com



Source : Daudé, 1980.

Figure 11.5 – *Analyse de la viabilité économique d'un produit nouveau*

www.frenchpdf.com

L'essentiel

Alors que l'innovation est un facteur stratégique de compétitivité, il apparaît que l'Europe est en retard sur les autres zones de la Triade et, de surcroît, qu'elle creuse encore son écart. Elle est donc de plus en plus menacée dans sa capacité compétitive par l'innovation, alors même qu'elle l'était déjà dans sa capacité compétitive par les coûts. L'entreprise, si elle veut innover, se trouve face à plusieurs dilemmes stratégiques : s'il est potentiellement très porteur de lancer des innovations de ruptures, il est également réaliste de suivre une stratégie d'imitateur, selon la situation de l'entreprise. Une entreprise ayant une orientation-marché dispose en permanence d'un portefeuille équilibré de projets de produits nouveaux. De plus, les produits de haute technologie, mêmes s'ils sont très prometteurs, exigent un marketing assez spécifique. Ensuite, l'avantage de la stratégie de pionnier n'est pas systématique : la stratégie d'imitateur est parfois gagnante. La question de la mise sur pied ou non d'une structure dédiée aux nouveaux produits se pose également. Enfin, le choix entre un processus de développement accéléré et un processus séquentiel est critique car les deux ont leurs avantages et leurs inconvénients qu'il convient de départager. Le processus de développement d'un nouveau produit peut se subdiviser en cinq phases : a) le stade stratégique des choix fondamentaux ; b) le stade de l'idée ; c) le stade du concept ; d) le stade du prototype et e) le stade du lancement. Les phases de génération d'idées, de filtrage des idées et de développement du concept sont cruciales et c'est là que l'orientation-marché prend toute son importance et implique les différentes fonctions de l'entreprise. Les déceptions face aux nouveaux produits sont de deux ordres : les regrets et les échecs. Pour limiter les échecs, il faut s'appuyer sur les facteurs de succès connus, qui relèvent plus de la qualité de la gestion du processus de développement des nouveaux produits que de facteurs externes hors contrôle. Le processus de diffusion de produits nouveaux provient à la fois de l'imitation d'une innovation entre rivaux sur un marché et de son adoption par les acheteurs. Celle-ci est un processus d'apprentissage en plusieurs phases. Il est important de bien synchroniser l'utilisation des moyens marketing avec ce processus d'adoption. Le contrôle et le suivi du succès des nouveaux produits sont un outil essentiel de gestion du portefeuille de projets équilibré.

Questions et problèmes

1. *Procédez à l'analyse morphologique de l'un des trois produits suivants : fauteuil de bureau, friteuse, système de reliure de documents. Pour les trois principales combinaisons identifiées, évaluez leur valeur potentielle comme idée de produit nouveau.*

2. *L'entreprise Derbigum, leader mondial des roofings de toiture a développé une peinture retardant le feu, à appliquer en usine sur n'importe quel support plat. Réalisez un brainstorming pour imaginer de multiples applications possibles. Imaginez ensuite une grille d'évaluation des concepts et passez votre liste d'idées à ce filtre. Quelle idée poursuivriez-vous finalement ?*

3. *Vous êtes responsable du lancement de l'iPhone. Rédigez une description du concept de produit destinée (a) à être communiquée à l'agence de publicité et (b) à être utilisée dans un test d'acceptation de produit organisé auprès d'un échantillon de femmes qui appartiennent au groupe d'âge 40 ans et plus.*

4. *La société Agrifood est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de produits de grignotage sucrés et lance chaque année plusieurs produits de ce type sous sa marque. Le cycle de vie de ces produits est typiquement celui du feu de paille avec marché résiduel stable après trois ans. Les ventes de la première année s'élèvent en moyenne à 10 000 caisses (35 paquets par caisse) ; elles déclinent ensuite à un taux de 30 % par an pendant deux ans et se stabilisent ensuite au niveau atteint. Selon les produits, les ventes de la première année peuvent être supérieures ou inférieures de 20 % et cela dans 20 % des cas. Le soutien publicitaire de la première année est de 10 millions et de 3 millions les deux années*

www.frenchpdf.com

suivantes. Le prix au détail est de 90 euros par paquet et le coût direct 34 euros. Chaque produit nouveau lancé génère des frais fixes de l'ordre de 3 millions par an. Calculez le point mort et le seuil de rentabilité à 10 % sur trois ans en prenant en compte un taux de rentabilité cible de 10 % sur un capital de 50 millions. Comment procéderiez-vous pour évaluer le risque d'un lancement de produit nouveau dans cette entreprise ?

5. *Quels sont, d'après vous, les avantages et inconvénients du processus séquentiel ou parallèle dans l'organisation du développement d'un produit nouveau ?*

6. *Parmi les produits suivants, pour lesquels auriez-vous recommandé un développement séquentiel plutôt que parallèle ? La navette spatiale Ariane, le vaccin anti-SIDA, l'écran plasma, la pilule anti-alcoolisme du Professeur Tournesol, l'iPod… Justifiez.*

7. *Une entreprise a développé un nouveau produit à achat unique pour lequel elle estime le marché potentiel à 100 000 acheteurs, le taux d'innovation à 2 % et le taux d'imitation à 40 %. Après combien d'années peut-elle espérer avoir vendu 50 000 appareils ? Et si le taux d'innovation était de 3 % ? Et si le taux d'imitation était de 60 % ?*

8. *Parmi les facteurs susceptibles d'augmenter l'adoption d'une innovation d'un nouveau produit, décrits par Rogers (1995), quels sont ceux qui accéléré et ceux qui ont ralenti le processus d'adoption d'Internet ? Du téléphone portable ? Du patch anti-tabac ?*

9. *Voici la structure de revenus et de coûts moyens de l'entreprise Chemix :*

Chiffre d'affaires	*640 (dont 128 pour les nouveaux produits de moins de 5 ans)*
– Coûts variables hors R & D	*384*
– Coûts fixes hors R & D	*224*
– Coûts de R & D	*20*
= Profit	*12*

Quel est l'IRD de Chemix ? Quelle est la période moyenne de recouvrement des dépenses R & D de Chemix ?

Références bibliographiques

AFUAH Allan N., BAHRAM Nik (1995), « The Hypercube of Innovation », *Research Policy*, Vol. 24, Iss. 1, pp. 51-76.

ANSOFF H. Igor (1957), « Strategies for Diversification », *Harvard Business Review,* Vol. 35, Iss. 5, pp. 113-124.

AUCKENTHALER Brice, DUCATTE Jean-Claude, HUZ Thierry (1997), *Réinventer l'innovation*, Rueil Malmaison, Éd. Liaisons.

BASS Frank M. (1969), « A New Product Growth for Model Consumer Durable », *Management Science*, Vol. 15, Iss. 5, January, pp. 215-227.

BIJON Claude (1984), « La stratégie de rupture », *Harvard-L'Expansion*, Automne, pp. 98-104.

BENNETT R.C., COOPER Roger G. (1979), « Beyond the Marketing Concept », *Business Horizons*, Vol. 22, June, pp. 76-83.

BOOZ, ALLEN, HAMILTON (1982), *New Product Management for the 1980's.*

BOULDING William, CHRISTEN Markus (2001), « First-Mover Disadvantage », *Harvard Business Review,* October, pp. 20-21.

www.frenchpdf.com

BRIER P. (1998), « Avantage concurrentiel et nouvelles technologies de l'information », *La Revue des entreprises,* CNPF, 599, cité dans LOILIER T., TELLIER A. (1999), *Gestion de l'innovation*. Éd. Management Société, pp. 138-139.

COMMISSION EUROPÉENNE (1995), *Livre vert sur l'innovation*, *Bulletin de l'Union économique*, Supplément 5/95.

COOPER Robert (1979), « The Dimensions of Industrial New Products Success and Failure », *Journal of Marketing,* Vol. 43, Summer, pp. 93-103.

COOPER Robert (1993), *Winning at New Products*, 2nd Ed., Reading, Mass., Addison Wesley Publishing Company.

CRAWFORD C. Merle (1987), « New Product Failure Rates. A Reprise », *Research Management*, Vol. 30, Iss. 4, pp. 20-24.

CRAWFORD C. Merle (1992), « The Hidden Costs of Accelerated Product Development », *Journal of Product Innovation Management,* Vol. 9, pp. 188-199.

DAUDÉ B. (1980), « Analyse de la maîtrise des risques », *Revue française de gestion*, janvier-février, pp. 38-48.

DE BRABANDÈRE Luc (1998), *Le management des idées*, Paris, Dunod.

DE MOERLOOSE Chantal (1999), *Contingence du type de nouveauté sur le succès des produits nouveaux*, Thèse doctorale, Louvain-la-Neuve, Ciaco.

DE MOERLOOSE Chantal (2000), « Turning Innovation into Success », *European Business Forum*, Iss. 1.

EDGETT Scott, SHIPLEY David, FORBES Giles (1992), « Japanese and British Companies Compared : Contributing Factors to Success and Failure in NPD », *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 9, pp. 3-11.

ERNST & YOUNG, ACNIELSEN BASES (1999), *New Product Introduction. Successful Innovation/Failure : A Fragile Boundary.*

EUROSTAT, www.europa.eu.int/comm/eurostat/

FELIX Bernard (2008), « Statistiques des brevets », *Eurostat, Statistiques en bref, Science et Technologie*, N° 17, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/

FRAMBACH Ruud T. (1995), « Diffusion of Innovations in Business-to-Business Markets », *in* BRUCE Margaret, BIEMANS Wim G. (Eds.), *Product Development*, New York, John Wiley & Sons.

FRIEDMANN J.-P., MAURER S. (2003), « Innovation : a Wealth of Contradictions », *Executive Agenda, AT Kearney*, Thrid Quarter, pp. 55-63.

GORDON J.J. (1965), *Stimulation des facultés créatrices dans les groupes de recherche synectique*, Paris, Hommes et Techniques.

GRANT Robert M. (1995), *Contemporary Strategy Analysis*, 2nd Ed., Westford, Mass., Blackwell.

KOTLER Philip (1997), *Marketing Management*, 9th Ed., Prentice Hall International.

LAVIDGE Robert J., STEINER Gary A. (1961), « A Model of Predictive Measurement of Advertising Effectiveness », *Journal of Marketing*, Vol. 25, October, pp. 59-62.

MAHAJAN Vijay, MULLER Eitan, WIND Yoram (2000), *New-Product Diffusion Models*, Springer.

MERI Tomas (2008), « Commerce des produits de haute technologie », *Eurostats, Statistiques en bref, Science et Technologie*, N° 7, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/

MCGRATH Michael E., ROMERI Michael N. (1994), « From Experience : R & D Effectiveness », *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 11, pp. 213-229.

www.frenchpdf.com

NIELSEN RESEARCHER The (1971), *New Product Success Ratio*, Vol. 5, pp. 4-9, Chicago, The Nielsen Company.

O'MEARA (1961), « Selecting Profitable Products », *Harvard Business Review,* Vol. 39, January-February, pp. 110-118.

OSBORN Alex F. (1963), *Applied Imagination*, 3rd Ed., New York, Charles Scribner's Sons.

PAGE Albert L. (1993), « Assessing New Product Development Practices and Performance : Establishing Crucial Norms », *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 10, Iss. 4, September, pp. 273-290.

PETERSON Robin T. (1993), « Speed is Critical in New Products Introduction », *Marketing News,* Vol. 27, Iss. 1, p. 4.

ROGERS Everett M. (1962 and 1995), *Diffusion of Innovations*, 1st and 4th Ed., New York, The Free Press.

ROBERTSON Thomas S. (1971), *Innovative Behavior and Communication*, New York, Holt, Rinehart and Winston.

ROBINSON William T. (1988), « Sources of Market Pioneer Advantages. The case of Industrial Goods Industries », *Journal of Marketing Research,* Vol. 25, Iss. 1, pp. 87-94.

ROBINSON William T., FORNELL Claes (1985), « The Sources of Market Pioneer Advantages », *in* « Consumer Goods Industries », *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, Iss. 3, pp. 305-317.

STALK George Jr. (1988), « Time-The Next Source of Competitive Advantage », *Harvard Business Review*, July-August, pp. 41-51.

STEELE Lowell W. (1988), « Selecting R & D Programs and Objectives », *Research & Technology Management*, Vol. 31, Iss. 2, pp. 17-36.

SONG X. Michael, PARRY Mark E. (1997), « The Determinants of Japanese New Product Successes », *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, pp. 64-76.

TAKEUCHI Hirotaka, NONAKA Ikujiro (1986), « The New Product Development Game », *Harvard Business Review*, January-February, pp. 137-146.

TEECE David J. (1986), « Profiting from Technological Innovation : Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy, *Research Policy,* Vol. 15, Iss. 6, pp. 285-305.

URBAN Glen L., CARTER Theresa, GASKIN Steven, MUCHA Zofia (1986), « Market Share Rewards to Pioneering Brands : an Empirical Analysis and Strategic Implications », *Management Science*, Vol. 32, Iss. 6, pp. 645-659.

URBAN Glen L., HAUSER John R., DHOLAKIA Nikilesh (1987), *Essentials of New Product Management*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.

VAN DEN BULTE Christophe (2000), « New Product Diffusion Acceleration : Measurement and Analysis », *Marketing Science*, Vol. 19, N° 4, Fall, pp. 366-380.

VAN DEN BULTE Christophe (2002), « Technical Report : Want to Know how Diffusion Speed Vries across Countries and Products ? Try Using a Bass Model », *PDMA*, http://www.pdma.org/visions/print.php?doc=oct02/ diffusion.html

VON HIPPEL Eric (1978), « Successful Industrial Products from Customer Ideas », *Journal of Marketing*, Vol. 42, Iss. 1, pp. 39-49.

VON HIPPEL Eric (1986), « Lead Users : a Source of Novel New Product Concepts », *Management Science*, Vol. 32, July, pp. 791-805.

WIND Yoram S. (1982), *Product Policy : Concepts, Methods and Strategy*, Reading, Mass., Addison-Wesley Publishing Company.

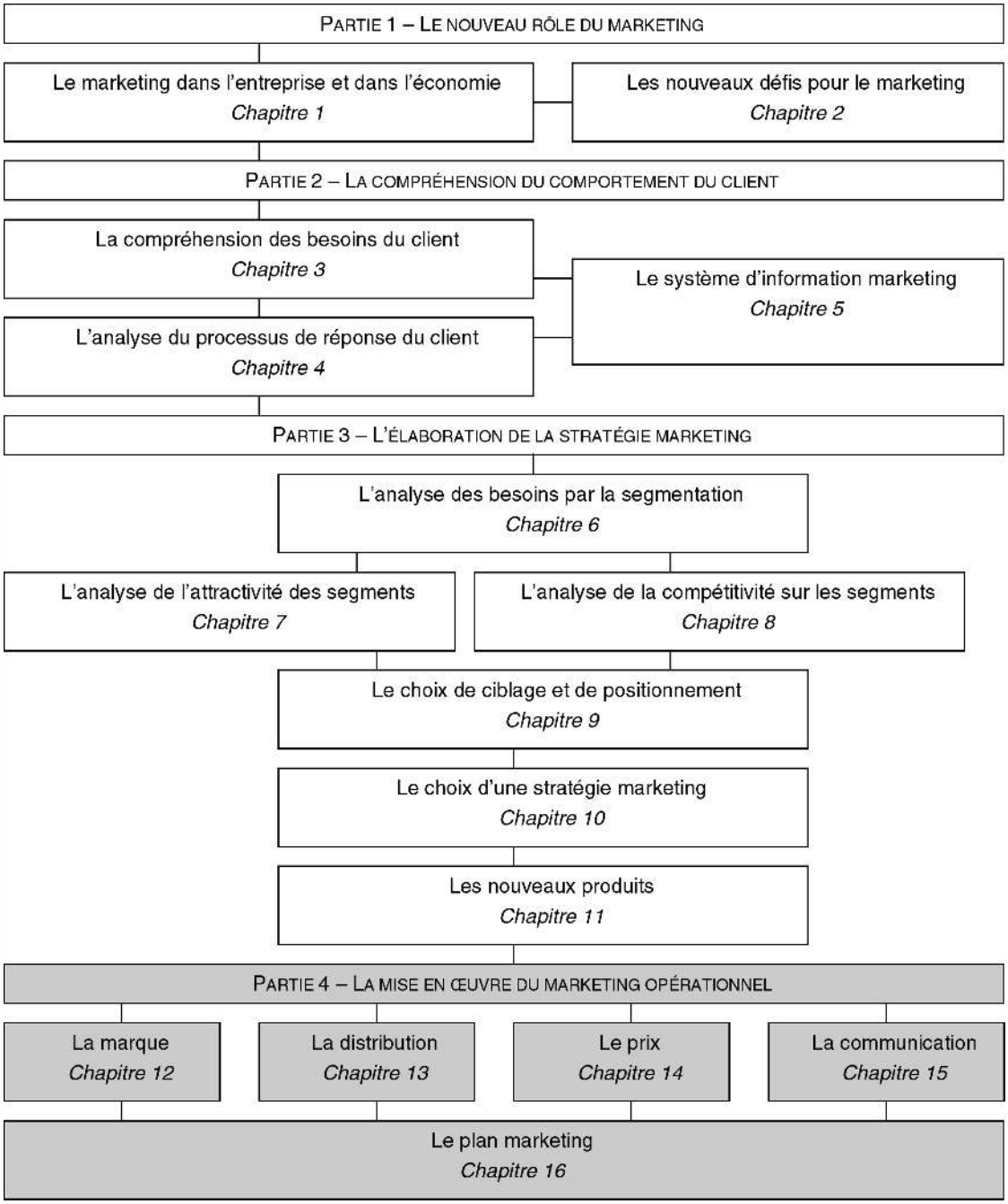
www.frenchpdf.com

www.frenchpdf.com

QUATRIÈME PARTIE

LA MISE EN ŒUVRE DU MARKETING OPÉRATIONNEL

www.frenchpdf.com



www.frenchpdf.com

12 LA MARQUE

Les stratégies de différenciation, on l'a vu, sont au cœur du marketing stratégique. L'objectif est de créer de la valeur pour le client en lui apportant des solutions adaptées à ses besoins et qui sont supérieures à celles offertes par la concurrence. Une fois l'objectif stratégique défini, c'est au marketing opérationnel qu'il incombe d'agir et d'élaborer un programme d'action approprié en termes de produit, de distribution de prix et de communication. La politique de marque est l'instrument privilégié du marketing opérationnel parce que la marque est le moyen par excellence permettant à l'entreprise d'affirmer sa différence dans la durée, d'éviter la banalisation de ses produits et de sortir de l'anonymat de la concurrence pure. Dans ce chapitre, après avoir décrit la manière dont les clients perçoivent les marques, on analysera les fonctions de la marque dans les marchés B2C et B2B, les notions de capital de marque et d'image de marque ainsi que la stratégie de qualité.

Objectifs

Dans ce chapitre, nous soulèverons les questions suivantes :

– Comment le client perçoit-il une marque, comme panier d'attributs ?
– Quelles sont les fonctions de la marque dans les marchés B2C et B2B ?
– Quelles sont les différences entre positionnement, identité, image et capital de marque ?
– Comment établir une marque forte ?
– Quelles sont les différentes politiques de noms de marques, du point de vue du fabricant et du distributeur ?
– Comment réussir une extension ou une expansion de marques ?
– Quels sont les avantages et inconvénients d'un *co-branding* ?

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

www.frenchpdf.com

1 L'IMPORTANCE STRATÉGIQUE DE LA MARQUE

Les marques représentent un actif stratégique des entreprises, surtout dans le secteur de la grande consommation (FMCG). Des entreprises comme Procter & Gamble, Unilever, l'Oréal, Nestlé sont parmi les premières à se concentrer sur la gestion des marques. Mais de nombreuses entreprises de services ont également développé des marques fortes : British Airways, Singapore Airlines, DHL, Federal Express, Visa, Master Card.

De même, la marque devient de plus en plus importante sur Internet, par la fonction de garantie qu'elle offre, pour compenser le risque perçu suite à la dématérialisation et la distance créées par le commerce électronique : Yahoo, Google, Amazon, eBay.

Enfin, en B2B, les stratégies de marque portent également leurs fruits : Intel est un exemple réussi de « marque de composant », comme le sont également Goretex et Lycra. Des entreprises industrielles comme Arcelor ou Total déploient également des stratégies de marque pour améliorer leur image d'entreprise aux yeux des utilisateurs finaux.

Le dernier et non le moindre, le développement de marques propres de distributeurs connaît une belle croissance ces dernières années.

Selon l'American Marketing Association, un nom de marque (brand) est :

> Un terme, un signe, un symbole, un dessin, ou une combinaison de ceux-ci destiné à identifier un bien ou un service (= un produit) d'un vendeur ou un groupe de vendeurs et à le différencier de ceux de la concurrence.

Une marque (*branded product*) est alors un produit spécifique d'une entreprise qui a pris des niveaux concrets pour chacun de ses attributs, qu'ils soient tangibles ou intangibles. Ces attributs correspondent soit à des fonctionnalités de base soit à des fonctionnalités périphériques, qu'elles soient nécessaires, ajoutées, ou d'association mentale. Par association mentale, nous entendons des bénéfices intangibles comme la personnalité, l'émotion, ou tout autre attribut symbolique présent dans le mental du consommateur et qui forme l'image de marque.

> La force d'une marque comme Mercedes ne peut se comprendre en se référant uniquement à ses attributs tangibles comme la qualité ou la solidité. Elle recouvre aussi des éléments de personnalité de marque (sérieux, sobre, froid), de son pays d'origine (l'Allemagne) ou d'un bénéfice émotionnel (la réussite sociale).

Certaines marques se différencient principalement par des attributs tangibles : Volvo (la sécurité) Mr Propre (la propreté), Bang et Olufsen (le design) tandis que d'autres se différencient sur des attributs moins tangibles (Lancôme, Chanel, Gucci). Toutes les marques fortes cependant sont inscrites dans le mental des consommateurs comme un ensemble d'associations rationnelles et émotionnelles. Dans ce chapitre, nous soulignerons surtout le rôle et l'importance de ces associations mentales.

L'omniprésence des marques se justifie, entre autres, par leur fonction de rassurance. On trouve des marques surtout là où le risque perçu est élevé. Et lorsque l'on sait que le risque n'est pas seulement fonctionnel, financier, physique ou temporel, mais également social et psychologique (voir chapitre 3), on comprend la dominance des marques. Ainsi, sur Internet, où le risque perçu est important, suite à la dématérialisation et à la distance de la relation commerciale, la marque du site joue pleinement sa fonction de garantie (Yahoo, Google, Amazon, eBay) mais aussi les marques traditionnelles qui offrent une plus grande sécurité que les marques inconnues (Nike, La Redoute, Dell).

www.frenchpdf.com

2 LA MARQUE COMME PANIER D'ATTRIBUTS SPÉCIFIQUES

Comme on l'a vu au chapitre 3 de cet ouvrage, un produit vu sous l'angle du client peut se décrire comme un panier spécifique d'attributs qui lui apporte, non seulement la fonctionnalité de base propre à la catégorie de produit étudiée, mais également un ensemble de fonctionnalités périphériques nécessaires ou ajoutées, qui constituent des éléments distinctifs (les attributs) d'un produit et dont l'importance et le degré de présence peuvent être perçus de manière différente par les clients potentiels et, de ce fait, influencer leur choix.

Un produit spécifique à une entreprise, c'est-à-dire qui a pris de valeurs concrètes pour chaque attribut, y compris son nom, est défini comme une marque.

Tableau 12.1 – *Modélisation du produit, vu comme un panier d'attributs (voir tableau 4.2)*

Étapes	Informations utilisées				Point de vue
1. Attribut	A_1	A_2	…	A_I	Fonctionnement du produit
2. Évaluation de l'importance	w_{1j}	w_{2j}	…	w_{IJ}	Priorités des clients
3. Évaluation de la performance (perception)	x_{1jk}	x_{2jk}	…	x_{IJK}	Perceptions des clients
4*a*. Évaluation partielle de l'attribut (Utilités partielles)	u_{1jk}	u_{2jk}	…	u_{IJK}	Importance et performance combinées
4*b*. Évaluation globale du produit (Utilité totale)	U_{jk}				Modèle d'intégration

Légende :
A_i = Attribut i composant le produit (i = 1, … I).
w_{ij} = Importance accordée à l'attribut i par l'individu j (j = 1, … J).
x_{ijk} = Performance perçue de l'attribut i, par l'individu j, pour la marque k (k = 1, … K).
u_{ijk} = Utilité partielle de l'attribut i, par l'individu j, pour la marque k.
U_{jk} = Utilité totale de l'individu j pour la marque k.
(Par exemple $U_{jk} = \sum_{(i = 1, \ldots I)} w_{ij}\, x_{ijk} = \sum_{(i = 1, \ldots I)} u_{ijk}$)

Les différents éléments constitutifs du modèle de perception d'une marque sont repris au tableau 12.1. Les attributs peuvent être tangibles ou intangibles. Un attribut intangible toujours présent est le nom de la marque, dont le pouvoir évocateur (son image) peut être un élément important la valeur perçue. L'intégration de ces éléments débouche sur une mesure de l'utilité globale perçue d'une marque pour un client potentiel déterminé. Cette utilité globale peut s'interpréter comme étant une estimation de la valeur perçue d'une marque par le client potentiel et par voie de conséquence comme un déterminant de la probabilité d'achat de la marque. Reprenons systématiquement les différents éléments constitutifs de la perception globale d'une marque par un individu.

2.1 Les caractéristiques objectives

C'est l'antécédent de l'attribut. Ce sont les caractéristiques, le plus souvent techniques, qui produisent les attributs ou avantages recherchés. Elles constituent la fiche technique d'une marque. Généra-

www.frenchpdf.com

lement, plusieurs caractéristiques objectives interviennent pour produire l'avantage ou l'attribut (voir tableau 12.2). En général, un client potentiel s'intéresse peu aux caractéristiques objectives et davantage aux avantages apportés, sauf quand celles-ci augmentent le prestige ou la crédibilité de la performance de la marque.

Tableau 12.2 – *Le panier d'attributs de la marque Häagen-Dazs*

Caractéristiques objectives	Attributs de la marque	Valeurs
Marque patronymique, du nom du fondateur Polonais aux USA	Un nom évocateur du Danemark, un pays sain connu pour la qualité de ses produits laitiers	Santé
Proportion d'air dans le produit (10 % contre 50 % chez les marques concurrentes)	Plein la bouche, densité de la crème	Onctuosité
Quatre ingrédients nobles – crème fraîche – sucre de canne - jaune d'œufs au lieu d'édulcorant – lait de ferme au lieu de lait en poudre	Goût bon et puissant Produit entièrement naturel	Plaisir gustatif
Vanille de Madagascar – noix de Pékan – fraise d'Oregon	Variété de parfums	Diversité
Pots de 500 ml conçus par HD et de conservation pratique	Emballage original conservé dans des armoires frigo exclusives HD	Convenance
Prix double de celui de la concurrence mais accessible à tous	Image de produit artisanal de luxe de masse	Gratification
Concept identique, même nom, même emballage, même communication dans le monde	Une marque globale	Garantie

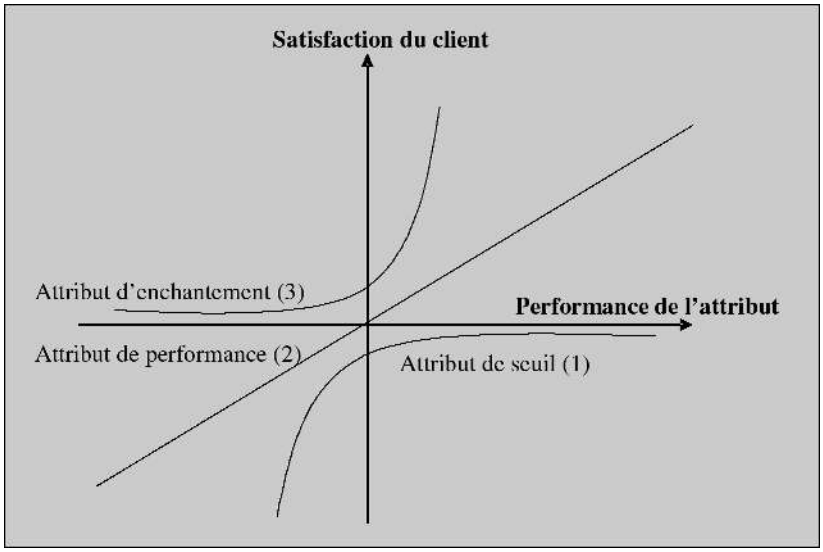
2.2 La notion d'attribut

Par « attribut », on entend l'avantage recherché par le client ; c'est l'attribut qui « génère » le service, la satisfaction et qui, comme tel, est utilisé comme un critère de choix. Les attributs pris en compte par les acheteurs sont généralement multiples. Ces attributs peuvent être des attributs fonctionnels (puissance, confort…), mais également des attributs intangibles, perceptuels ou affectifs. L'évaluation globale de la marque s'appuie alors sur un processus d'intégration des évaluations faites par l'acheteur sur chaque attribut.

Un attribut est en fait une variable, c'est-à-dire qu'il est susceptible de prendre différentes valeurs (discrètes ou continues) reflétant le degré de présence de l'attribut dans la marque évaluée. On parle alors du niveau d'un attribut. Chaque marque constitue un panier spécifique d'attributs. La spécificité de chacune des marques dans une catégorie de produits tient au fait que les attributs y sont présents à des niveaux déterminés.

Les attributs peuvent être classés selon l'impact qu'ils ont sur la satisfaction du client. En suivant le diagramme de Kano, présenté à la figure 12.1, on peut distinguer trois types d'attributs.

www.frenchpdf.com



Source : Walden, 1993.

Figure 12.1 – *Le diagramme de Kano*

1. *Les attributs de seuil* sont des attributs indispensables aux yeux des clients. Ils les remarquent rarement, mais leur absence provoquera des plaintes (comme l'absence de TV dans un hôtel). Ces attributs de base sont appelés « de seuil » parce qu'une augmentation de leur performance, au-delà du minimum requis, n'augmentera pas la satisfaction du client (comme le nombre de cendriers dans une voiture).

2. *Les attributs de performance* continuent à augmenter la satisfaction du client, avec l'augmentation de leur performance. Des améliorations continues d'économie de carburant pour les automobiles, l'accélération soutenue de la vitesse de calcul des composants électroniques, l'amélioration régulière de la résistance des plastics aux rayons du soleil… contribuent tous à améliorer la satisfaction du client. Il n'y a pas de saturation aux yeux du client. Ces attributs offrent de nombreuses opportunités de différenciation, car ils servent de comparaison entre les offres concurrentes.

3. *Les attributs d'enchantement* sont des avantages inattendus et hautement appréciés. Leur absence ne provoque pas d'insatisfaction, mais leur présence inspire une satisfaction plus que proportionnelle à leur performance. Ainsi un constructeur automobile canadien avait-il largement dépassé la concurrence en proposant simplement des rétroviseurs extérieurs chauffants : une fonctionnalité exceptionnellement bien accueillie dans ce pays aux hivers rudes. Si ces attributs sont tangibles, ils peuvent rapidement être imités, mais s'ils sont intangibles, comme une image de prestige, ils offrent un pouvoir de marché défendable.

La pratique des études de marché montre que les individus et a fortiori les organisations sont capables de conceptualiser l'importance qu'ils accordent aux attributs et de communiquer cette conviction dans des enquêtes.

www.frenchpdf.com

3 LES FONCTIONS DE LA MARQUE

La modélisation de la marque comme panier d'attributs, aide à comprendre le rôle exercé par la marque dans le processus de la formation du choix par le client potentiel. Suivant Kapferer et Thoenig (1989) et Lambin (1989), on peut identifier trois fonctions d'importance stratégique pour le vendeur, cinq fonctions d'utilité directe pour le client B2C et deux fonctions supplémentaires pour le client B2B.

3.1 Les fonctions de la marque pour le vendeur

Ces fonctions de la marque offrent un pouvoir de marché à la marque et lui permettent d'adopter une stratégie à long terme.

1. *Fonction de protection.* Une marque déposée protège l'entreprise contre d'éventuelles imitations ou contrefaçons et elle peut faire l'objet d'une procédure juridique qui permet à la firme de s'en assurer la propriété industrielle. L'inventeur d'une marque peut la déposer dans une ou plusieurs catégories de produits selon une classification internationale. Il acquiert ainsi un droit de propriété lui permettant de s'opposer à toute usurpation, contrefaçon ou imitation illicite. Une procédure de centralisation (convention de Madrid) facilite le dépôt au niveau international, mais il a fallu attendre 1993 pour que soient institués, au plan européen, la notion de marque communautaire et un droit commun de propriété (de Maricourt, 1997, p. 693). Cette fonction de protection des marques de fabricants prend toute son importance aujourd'hui en raison de la stratégie d'imitation de marques systématiquement adoptée par certains grands distributeurs, en France et en Grande-Bretagne notamment, et également par des fabricants basés en Amérique latine ou en Asie, la Chine en particulier.
2. *Fonction de positionnement.* C'est la fonction de repérage décrite plus haut, mais examinée du point de vue du fabricant. La marque donne à l'entreprise la possibilité de se positionner par rapport à ses concurrents et de faire connaître au marché les qualités distinctives qu'elle revendique pour son produit. Cette fonction de positionnement est particulièrement importante dans la communication publicitaire et également dans les marchés où la publicité comparative existe. Vue dans cette perspective, la marque est un instrument de lutte concurrentielle qui contribue à réduire l'opacité de l'offre. Faut-il rappeler que ce processus d'émulation entre concurrents reste la meilleure protection des clients ?
3. *Fonction de capitalisation.* C'est sur l'image de la marque que se cristallisent les retombées non seulement des actions publicitaires organisées par l'entreprise au cours des années, mais également le « stock » de satisfactions que la marque a suscité. Certaines marques ont souvent plus de cent ans d'âge (voir l'encadré 12.1). Pour le fabricant, elles constituent donc un avoir que l'on peut comparer à un fonds de commerce ou à un capital intangible, fruit de plusieurs années d'investissement. La marque donne ainsi au fabricant la possibilité de pratiquer une politique à long terme, d'investir sur un marché et de ne pas se contenter d'adopter une stratégie au coup par coup suivie d'un désengagement rapide.

La marque constitue donc une richesse pour l'entreprise, un capital qu'il convient de gérer et qui résulte d'un ensemble de perceptions ressenties par les clients et des signes émis par la marque.

www.frenchpdf.com

ENCADRÉ 12.1 : L'histoire de quelques marques

Le besoin d'associer la création d'un produit à une marque a d'abord impliqué l'emploi du nom de la firme ou de son fondateur. Parmi les marques nées au siècle dernier, certaines sont toujours bien vivantes : Nestlé (farine lactée d'Henri Nestlé, 1867), Maggi (potages de Jules Maggi, 1883), Levi's (de Levi Strauss & Co, 1856), les biscuits de M. Lefèvre et de Mlle Utile (1856) qui deviendront la marque Lu, l'apéritif anisé de Pernod (1850)… Aujourd'hui la marque fait partie de notre univers quotidien.

Source : de Maricourt, 1997, p. 687.

3.2 Les fonctions de la marque pour le client B2C

À ces trois fonctions, utiles pour le vendeur, s'ajoutent cinq autres utiles pour le client.

1. *Fonction de garantie*. Une marque est une signature qui identifie et responsabilise le fabricant d'une manière durable, en ce sens que celui-ci s'engage à apporter au client un niveau de qualité spécifique et constant. Plus une marque est connue, plus cette garantie est contraignante, le fabricant ne pouvant se permettre de décevoir son marché et de perdre le capital de notoriété accumulé par sa marque. La formule des produits « sans marques » vendus en vrac, populaire il y a quelques années, a d'ailleurs suscité de vives oppositions de la part des différents mouvements de protection des consommateurs qui, à juste titre, revendiquent des produits signés, c'est-à-dire identifiés.

2. *Fonction de repérage.* La marque annonce l'existence d'un assortiment spécifique d'attributs, tangibles et intangibles, et le client utilise cette information pour orienter ses choix en fonction de ses besoins ou des situations de consommation auxquelles il est confronté. En ce sens, la marque est un signal envoyé aux clients qui ont ainsi la possibilité de connaître, à faible coût, l'éventail des solutions qui leur est proposé. En structurant l'offre, cette fonction de repérage accroît sensiblement la transparence du marché, un service particulièrement utile dans les économies industrialisées où les marques prolifèrent.

3. *Fonction de practicité.* La marque est pour le client un moyen commode et pratique de mémoriser les caractéristiques d'un produit et d'y associer un nom. Facilement mémorisable et reconnaissable, la marque permet au client d'adopter un processus d'achat routinier et de réduire ainsi le temps consacré à l'activité d'achat qui, de plus en plus souvent, est ressentie comme une corvée par des clients attirés par des activités plus stimulantes. Il en est de même pour l'annonceur qui, ayant fait connaître au marché une « promesse », peut se contenter d'en rappeler le nom, voire même simplement le logo. D'où, toute l'importance des codes sémiotiques de la marque.

4. *Fonction de personnalisation.* La diversité des goûts et des préférences est une donnée essentielle dans une économie de marché. Pour répondre à cette diversité, les entreprises mettent sur le marché des produits différenciés non seulement sur des attributs tangibles, mais également sur des traits distinctifs émotionnels, esthétiques, sociaux. Les marques permettent donc aux clients d'exprimer leur différence, de faire connaître leur originalité, leur personnalité au travers des choix qu'ils effectuent. Vue dans cette perspective, la marque est un moyen de communication sociale qui permet aux clients, en privilégiant certains attributs dans leur choix, de faire savoir qui ils sont et quel est leur système de valeurs.

www.frenchpdf.com

5. *Fonction ludique.* Dans les sociétés opulentes, où les besoins de base des consommateurs sont bien satisfaits, les besoins de nouveauté, de surprise, de complexité, de risque, etc. deviennent des nécessités vitales. Comme on l'a vu au chapitre 3, le besoin de tenter des expériences variées, de vivre des modes de vie différents, la possibilité d'essayer de nouveaux produits et de connaître de nouvelles sources de satisfaction, constituent un sujet d'importance, et des marques comme Swatch, Club Med, McDonald, Cartier, Coca-Cola… participent à ce processus.

3.3 Les fonctions des marques pour le client B2B

Globalement, les fonctions de la marque pour l'entreprise du secteur B2B sont semblables à celles décrites pour les marques des produits de grande consommation, à l'exception de la fonction ludique.

Pour le client direct, deux fonctions de la marque industrielle sont particulièrement importantes : la première est liée à la fonction de sécurité et de garantie (la traçabilité) et la seconde au rôle de la marque fournisseurs vis-à-vis de leurs entreprises clientes (la facilitation de la performance), tout en n'ignorant pas que certaines craintes existent face aux marques de fournisseurs fortes.

3.3.1 La fonction de traçabilité

La marque, on l'a vu, est un signal de qualité, une signature, une caution qui donne au client une double sécurité : tout d'abord la certitude d'authenticité du produit et ensuite la certitude, en cas de défaut, de pouvoir faire appel auprès du fabricant fournisseur. De là toute l'importance de la traçabilité.

La notion de traçabilité désigne la possibilité de suivre à la trace le produit incorporé et d'identifier les composants ou sous-ensemble du produit final. En cas de problème ultérieur en termes de qualité, l'entreprise cliente qui fabrique le produit fini peut s'assurer - et surtout assurer ses propres clients (les clients finaux) - que la responsabilité amont du fournisseur est engagée et sera aisée à démontrer pour obtenir réparation ou dédommagement. La traçabilité est donc une réponse de la marque fournisseur à l'attente de sécurisation du client industriel pour lui-même et pour ses propres clients. Ajoutons que, vis-à-vis du centre décisionnel d'achat et en particulier de l'acheteur industriel, la marque du fournisseur est un facteur de réduction du risque perçu dans la mesure où il s'agit d'une marque forte bénéficiant d'une notoriété élevée.

ENCADRÉ 12.2 : Marques industrielles étudiées par Malaval

Industrie de la construction
Acova, Grohe, Isover, Lafarge, Legrand, Somfy, Technal, Villeroy & Boch

Industrie de l'emballage
Ato, BSN, Combibloc, Elopak, Mead Emballages, PLM, Saint Gobain Emballages, Tetra Pak

Industrie de l'équipement automobile
Bertand Faure, Bosch, Michelin, Sommer Allibert, Valeo

Industrie textile
DMC, Dorlastan, Gore-Tex, Lycra, Rhovyl, Tactel, Tergal, Woolmark

Source : Malaval, 1998.

www.frenchpdf.com

3.3.2 La fonction de facilitateur de performance

Au-delà des fonctions classiques de la marque décrites jusqu'ici, les entreprises industrielles ont des attentes spécifiques vis-à-vis de leurs fournisseurs. Malaval (1998) a analysé les principales attentes et craintes des membres du centre d'achat envers les marques de fournisseurs.

Les *attentes positives* à l'égard des marques de fournisseurs peuvent être regroupées autour de quatre thèmes présentés par ordre décroissant de l'importance déclarée par les répondants.

1. La facilitation de la performance de production qui correspond à la capacité de la marque à améliorer le processus de production de l'entreprise cliente, que ce soit au niveau de maintenance supérieur ou par une meilleure gestion de la qualité.

2. La facilitation de la performance à l'innovation c'est-à-dire les capacités d'une marque de fournisseur à accompagner la conception du produit final de l'entreprise cliente.

3. La facilitation de performance commerciale qui correspond à la capacité à aider à convaincre les clients de l'entreprise cliente grâce à l'atout commercial que les marques de fournisseurs représentent.

4. La facilitation de la prise de décision qui correspond à la capacité de faire mieux accepter les changements de processus ou de nouveaux matériaux et à la capacité à établir un consensus plus rapide parmi les membres du centre d'achat.

Il se dégage clairement que l'attente principale des responsables interrogés correspond à l'idée de partenariat technique de production. La comparaison des niveaux de réponse des responsables selon leur fonction marketing ou achat montre que les niveaux d'importance déclarés sont équivalents en ce qui concerne la facilitation de performance à l'innovation. En revanche les responsables des achats sont plus attentifs à la facilitation de prise de décision et à la facilitation de performance de production. Les responsables marketing, quant à eux, attendent davantage de la part de la marque fournisseur une facilitation de performance commerciale.

3.3.3 Les craintes à l'encontre des marques de fournisseurs fortes

L'étude a également permis de mettre en évidence les *principaux risques perçus* ou les attentes négatives par les entreprises clientes dans le choix de marques de fournisseurs fortes, présentées ci-après par ordre décroissant d'importance.

1. Le risque de prix excessif qui correspond à la crainte des surcoûts liés aux investissements de la marque, notamment en communication.

2. Le risque de dépendance envers la marque du fournisseur, c'est-à-dire à la difficulté à changer de fournisseur compte tenu des choix techniques réalisés et de l'impact éventuel de la marque fournisseur sur le client final.

3. Le risque de trop grande influence ou de risque d'intervention directe de la marque du fournisseur auprès des services internes.

4. Le risque d'attitude arrogante du personnel de la marque du fournisseur traduisant un rapport de forces défavorables.

Logiquement, c'est le risque de prix excessif qui perçu comme le plus important. Ce sont les responsables des achats du centre de décision qui sont les principaux à exprimer les trois premières craintes.

www.frenchpdf.com

3.3.4 Le défi des marques de fournisseurs invisibles et non achetables

Les fonctions de la marque de fournisseur décrites jusqu'à présent sont exercées principalement vis-à-vis des interlocuteurs professionnels des entreprises clientes (le client direct) et non pas envers le grand public (le client final). De nombreuses marques de fournisseurs n'étant ni achetables ni visibles par les particuliers, celles-ci sont la plupart du temps inconnues du grand public, à l'exception de quelques marques comme Intel, Gore-Tex, Lycra, Rhovyl ou Tetra Pak.

Depuis quelques années, on observe un recours croissant de la part des entreprises industrielles à des stratégies de communication ciblées sur le grand public. Cette évolution peut s'expliquer par les facteurs suivants.

- Une volonté de l'entreprise industrielle de différencier son offre, de débanaliser des produits considérés comme de simples matières premières sans valeur ajoutée.
- La nécessité d'expliquer le pourquoi et le comment de l'offre, particulièrement dans les secteurs de haute technologie.
- Le souci de communiquer l'identité du fournisseur et d'accroître sa notoriété auprès des professionnels et des particuliers.
- L'objectif de contourner le client direct en incitant le client final à demander la marque fournisseur dans le produit fini et de pallier ainsi les pressions sur les prix.
- Le souci de pouvoir authentifier un produit pendant et après l'usage, du fait de la garantie accordée et compte tenu des engagements pris sur le service après vente.
- L'objectif de répondre aux attentes du client final consommateur qui, plus professionnel et informé, recherche une information plus complète et une garantie.

Un exemple de grande réussite de cette stratégie de communication nous est donné par la marque Intel à l'encadré 12.3.

ENCADRÉ 12.3 : La stratégie de communication de la marque Intel

Leader mondial des microprocesseurs, Intel a décidé à la fin de 1991 de concentrer ses forces sur la micro-informatique. Pour cela, il est nécessaire d'accélérer l'acceptation par le marché des nouvelles technologies : Intel décide de s'adresser aux consommateurs finaux de micro-informatique afin d'expliquer l'importance du moteur informatique, d'établir un label d'authenticité pour simplifier le choix de l'acheteur et de faciliter la commercialisation des produits de marque Intel. Présente auprès des clients professionnels, la marque Intel est alors quasiment inconnue du grand public : le défi est de taille. Comment communiquer sur des microprocesseurs non visibles de la plupart des utilisateurs, au design a priori peu séduisant au contenu technique complexe ? En 1991, Intel débute son programme de communication « *Intel Inside* ». L'objectif majeur est de créer une identité visuelle autour d'Intel, un logo qui soit aussi évocateur que le crocodile de Lacoste ou les trois bandes d'Adidas. L'image véhiculée par la campagne est une image de haute technologie et de performance ainsi que de sécurité (fiabilité et compatibilité avec les logiciels). Intel conseille aux acheteurs de PC de bien vérifier la présence du logo, unique gage de qualité. A partir de 1993, le nom du processeur Pentium est incorporé au logo « *Intel Inside* », constituant un nouveau logo qui combine l'image de fiabilité de la marque Intel et la technologie MMX développée par la marque Pentium.

www.frenchpdf.com

4 LES CONCEPTS CLEFS DE LA GESTION DES MARQUES

La gestion des marques n'est pas une simple question d'image ou de communication. Les marques fortes ne sont pas des artifices, mais sont basées sur des produits de haut niveau et qui tendent à rester au sommet. Si les produits-marchés peuvent suivre un cycle de vie qui les mène au déclin, une marque, par contre, peut être relancée indéfiniment, si la volonté en est présente.

> Le CEO de Procter et Gamble cite la marque Tide, lancée en 1947 et encore en croissance en 1976. En réalité le produit a été modifié 55 fois en 29 années d'existence pour s'adapter aux changements du marché y compris les habitudes de consommation, les caractéristiques des lave-linge, les nouveaux textiles etc. (Cité par Day, 1981, p. 61). Cette marque est toujours en vie en 2005. De même, la marque Peugeot, portant sur des outillages à sa naissance (au début du XIX° siècle) s'est relancée magistralement dans l'automobile au début du siècle suivant, puis dans les cycles, vers le milieu du XX° siècle : trois produits-marchés différents pour une même marque.

Trois concepts clés sont à différencier autour de la marque : le positionnement qui représente la volonté de l'entreprise, l'identité qui est le message envoyé – volontairement ou non – par une marque et l'image qui est le message reçu par le client, incorporé dans son esprit (Lambin, Chumpitaz et Schuiling, 2007).

4.1 Le positionnement de la marque

Après avoir segmenté leur marché (chapitre 6), l'entreprise décide d'un ciblage et d'un positionnement pour sa marque (chapitre 9) de façon à ce qu'il soit consistant à la fois avec les attentes des clients et différent de la concurrence. Celui-ci se base sur une analyse en profondeur du marché, des clients et de la concurrence qui peut être résumée en quatre questions :

1. *Une marque pour faire quoi* ? c'est-à-dire la promesse de la marque et le bénéfice du client.

2. *Une marque pour qui* ? c'est-à-dire la cible.

3. *Une marque pour quand* ? c'est-à-dire la situation de consommation envisagée.

4. *Une marque contre qui* ? c'est-à-dire les concurrents directs.

C'est la base du succès des marques. Dans le secteur de la grande consommation, lorsque la concurrence était moins violente qu'aujourd'hui, il était courant de baser son positionnement sur une proposition unique de vente, bref sur une unicité ou un bénéfice exclusif de la marque (USP, *unique selling proposition*, parfois aussi compris comme « *unique selling personality* »). Aujourd'hui, il n'est plus si aisé de trouver un bénéfice exclusif défendable à la lumière du grand nombre de produits « copies-conformes » (*me-too*) existant sur le marché. C'est pourquoi le concept d'identité de marque a été créé par Kapferer à la fin des années 80 (Kapferer, 1991, 2008).

4.2 L'identité de marque

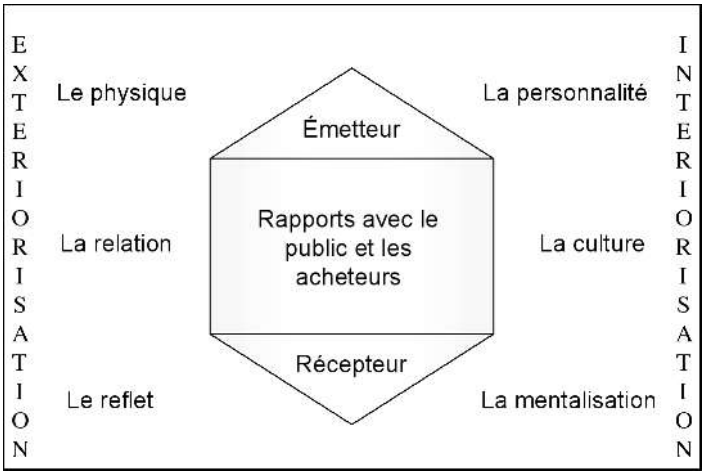
L'identité de marque est un concept proche du positionnement, mais il est plus complet parce qu'il communique sur plus d'éléments de la marque, et ce, parfois involontairement.

www.frenchpdf.com

Qu'est-ce qui distingue Coca-Cola de Pepsi-Cola ? Hertz de Avis ? Google et Yahoo ? Leurs positionnements sont similaires mais leurs personnalités sont différentes.

Kapferer (1991) a développé le « prisme d'identité de marque » qui définit les six facettes d'une identité de marque (Variot, 1985).

1. Le physique : Le lieu des caractéristiques physiques, la base de la marque, le positionnement classique (la Porsche est puissante).
2. La personnalité : Les traits (quasi-)humains, le tempérament, le caractère distillés par la façon de parler de la marque (la Porsche est perfectionniste).
3. La culture : Le système de valeurs, la source d'inspiration, l'univers de référence de la marque, souvent influencés par le pays d'origine de la marque (la Porsche est une technologie allemande).
4. La relation : Le climat de relation inspiré par la marque (la Porsche est plus individuelle que familiale).
5. Le reflet : L'image extérieure que donne la cible, même si elle ne correspond pas réellement à la cible (les Porschistes sont des gagnants).
6. La mentalisation : Le miroir interne de la cible, la justification interne du choix, l'image que les utilisateurs de la marque ont d'eux-mêmes en utilisant le produit (Les Porschistes se surpassent).



Source : Kapferer, 2004, p. 107.

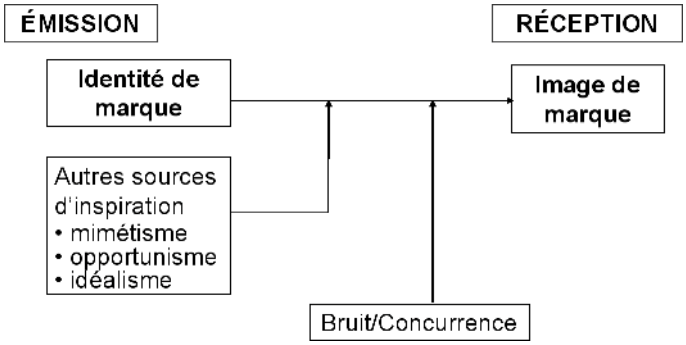
Figure 12.2 – *Le prisme de l'identité de marque*

Le prisme d'identité, présenté à la figure 12.2, peut aider à détecter les sources de décalage entre le positionnement voulu et celui réellement obtenu par la marque : un positionnement voulu pour une marque peut être contredit ou soutenu par chacune des six facettes de son identité. Par exemple, un reflet contradictoire (les Porschistes sont des frimeurs, les consommateurs de Martini sont des dragueurs), une mentalisation affermie (Bonus, c'est le bon sens, Kinder, c'est la bonne mère), une personnalité confirmée (la Vache Qui Rit est généreuse, Nivea est douce)… Le prisme est également utilisé dans la conception du message publicitaire, dans lequel il faut être très attentif à conserver une cohérence d'expression. En effet, la forme, le style et le ton du message sont plus importants que son contenu dans la construction d'une image.

www.frenchpdf.com

4.3 L'image de marque

Le positionnement et l'identité sont des concepts du point de vue du producteur. L'image de marque prend le point de vue du client (voir la figure 12.3).



Source : Kapferer, 2008, p. 174.

Figure 12.3 – *L'identité et l'image de marque*

L'image est la perception de l'identité dans le mental du consommateur. L'image de marque (ou d'entreprise) peut se définir de la manière suivante :

> L'ensemble des représentations mentales, cognitives et affectives, qu'une personne ou un groupe de personnes se fait d'une marque ou d'une entreprise.

Pour décrire l'*image de marque perçue*, on s'appuiera sur les trois niveaux de la réponse du marché analysés au chapitre 4, en mesurant successivement la réponse cognitive, affective et comportementale. Les mesures d'attitude, portant sur le panier d'attributs sont particulièrement utiles puisqu'elles permettent de construire un *profil d'image,* en recourant soit à la matrice « importance-performance », soit à une carte perceptuelle explicitée.

Bien connaître sa propre marque, ses points forts et ses faiblesses tels qu'ils sont perçus par le marché, est un préalable indispensable à toute stratégie de positionnement et de communication. À cet égard, il est utile d'établir une distinction entre trois niveaux d'analyse de l'image de marque.

1. L'*image perçue*, c'est-à-dire la manière dont le segment-cible voit et perçoit la marque et qui se réalise au travers d'une étude d'image sur le terrain.

2. L'*image réelle* ou la réalité de la marque avec ses forces et ses faiblesses, telle qu'elle est connue ou ressentie par l'entreprise et qui s'appuiera sur un audit interne.

3. L'*image voulue* ou comment la marque voudrait être perçue par son segment-cible (le positionnement voulu).

Il est clair qu'il peut y avoir des *disparités* importantes entre l'image perçue et les deux autres niveaux d'images identifiées et que celles-ci doivent être réconciliées.

– Tout d'abord, il peut y avoir des disparités entre l'image perçue et l'image réelle, dans un sens positif ou négatif. Là où l'écart est défavorable à l'entreprise, la *communication* a un rôle important à jouer pour modifier les croyances à propos de la marque. Le marché peut être mal informé et sous-estimer certaines qualités distinctives réelles détenues par la marque.

www.frenchpdf.com

– Ensuite, il peut y avoir un décalage entre l'image perçue et l'image voulue, ce qui pose la question de l'opérationnalisation du positionnement choisi au départ.
– Enfin, il peut y avoir un écart entre l'image réelle et l'image voulue. Ce problème est particulièrement délicat dans les entreprises de services où le personnel au contact du public contribue directement à la création de l'image de l'entreprise. Le marketing interne a ici un rôle important à jouer.

Ce problème a déjà été soulevé au chapitre 4 avec le concept de repositionnement perceptuel dans une matrice importance-performance. La marque peut aussi avoir envoyé des signes trompeurs sur elle-même, ce qui pose alors toute la problématique de l'identité de marque.

4.4 Le capital de marque

Au cours des dernières années, le concept de capital de marque (*brand equity*) est devenu très populaire dans la littérature professionnelle et académique (Aaker, 1991, 1996 et 2000), même si les économistes ont depuis longtemps intégré le concept dans leurs analyses du pouvoir de marché. Deux définitions se retrouvent dans la littérature.

> Le *capital de goodwill* accumulé par une marque dont bénéficie une marque et qui résulte de ses investissements marketing passés (Nerlove et Arrow, 1962).

> La *valeur supplémentaire* perçue qui s'ajoute à la valeur fonctionnelle d'un produit lorsque celui-ci est associé à une marque spécifique (Aaker,1991).

Les deux définitions se réfèrent à la force de la marque qui peut varier fortement d'une marque à l'autre et qui peut être mesurée par sa notoriété, sa personnalité, sa qualité perçue, sa domination sur le marché ou sa valeur boursière. L'idée était de trouver un concept qui résume les forces de la marque alors que les seules mesures de part de marché ou de ventes n'étaient pas satisfaisantes car elles ne reflétaient pas le fonctionnement mental des clients.

Tableau 12.3a – *Évaluation de la valeur de quelques marques européennes*

Marque	Pays	Valeur (Mds $)	Marque	Pays	Valeur (Mds $)
Nokia (5)	Finlande	35,04	BP (74)	Grande-Bretagne	3,25
Mercedes (12)	Allemagne	21,73	Shell (77)	UK/Pays-Bas	2,84
BMW (22)	Allemagne	13,86	Moët & Chandon (79)	France	2,43
Nescafé (23)	Suisse	13,25	Heineken (82)	Pays-Bas	2,27
Volkswagen (35)	Allemagne	7,34	Nivea (87)	Allemagne	1,78
Louis Vuitton (38)	France	7,05	Johnnie Walker (89)	Grande-Bretagne	1,65
SAP (43)	Allemagne	6,31	Armani (91)	Italie	1,49
Ikea (46)	Suède	6,01	Absolut (93)	Suède	1,38
Gucci (50)	Italie	5,36	Guinness (94)	Grande-Bretagne	1,36
Reuters (52)	Grande-Bretagne	5,24	Financial Times (95)	Grande-Bretagne	1,31
Philips (55)	Pays-Bas	4,90	Carlsberg (96)	Danemark	1,08
Chanel (61)	France	4,27	Siemens (98)	Allemagne	1,03
Rolex (69)	Suisse	3,70	Swatch (99)	Suisse	1,00
Adidas (70)	Allemagne	3,65	Benetton (100)	Italie	1,00

Légende : (n) = place dans le top 100 des marques mondiales

Source : Business Week, 6 août 2001.

www.frenchpdf.com

C'est pourquoi le concept de capital de marque fut imaginé. Il a deux facettes : Tout d'abord le capital de marque financier qui permet aux analystes financiers d'estimer la valeur de cet actif intangible de la firme. Ensuite, le capital de marque aux yeux des clients, qui représente l'ensemble des associations mentales de ceux-ci et qui représente une force compétitive. Le concept reste cependant imprécis et Feldwick (1996) suggère trois composantes.

1. L'ensemble des perceptions, à la fois cognitives et affectives (comme les perceptions de personnalité) que les clients ont à propos d'une marque ; ce que l'on appelle habituellement l'*image de la marque*.

2. La force de l'*attachement des clients* à une marque qui pourrait se mesurer par le différentiel de prix que les clients seraient prêts à payer.

3. La valeur d'une marque vue comme un *actif dans un bilan* et qui, dès lors, est susceptible d'être vendue séparément. On trouve aux tableaux 12.3a et b quelques évaluations de marques européennes et mondiales.

Ces trois acceptions sont étroitement imbriquées et la chaîne causale serait dès lors : (1) l'image de la marque, (2) la force de la marque et (3) la valeur de la marque.

Tableau 12.3b – *Évaluation de la valeur de quelques marques mondiales*

Rang	Marque	Valeur (milliards $)	Croissance	Rang	Marque	Valeur (milliards $)	Croissance
1	Google	86,057	30 %	**9**	Nokia	43,975	39 %
2	GE	71,379	15 %	**10**	Marlboro	37,324	– 5 %
3	Microsoft	70,887	29 %	**11**	Vodaphone	36,962	75 %
4	Coca Cola	58,208	17 %	**12**	Toyota	35,134	5 %
5	China Mobile	57,225	39 %	**13**	Wal-Mart	34,547	-6 %
6	IBM	55,335	65 %	**14**	Bank of America	33,092	15 %
7	Apple	55,206	123 %	**15**	Citi	30,318	-10 %
8	McDonald's	49,449	49 %	**16**	HP	29,278	17 %

Source : Milward Brown, *Brand Z*, 2008.

5 LA CONSTRUCTION D'UNE MARQUE FORTE

Les décisions de marques sont à l'interface entre le marketing stratégique et le marketing opérationnel : il s'agit de sortir de l'anonymat et de dé-banaliser (*de-commoditise*) une marque. Le développement d'une marque peut être vu comme un iceberg. La partie visible montre le nom de marque, la publicité et le logo. Mais la marque ne peut réussir que si ses fondations sont solides. La partie cachée correspond donc à une R & D efficace, une production et une logistique fiables, une sélection adéquate des segments et une décision de positionnement créative. La cohérence de ces éléments est essentielle à la réussite d'une marque (Lambin, Chumpitaz, Schuiling, 2007).

www.frenchpdf.com

5.1 Les caractéristiques d'une marque ayant réussi

Doyle a identifié cinq caractéristiques majeures d'une marque réussie (1996, 2003) :

1. *Un produit de qualité*. Une expérience de satisfaction à l'usage est le déterminant majeur d'un succès. La qualité et le maintien de cette qualité sont primordiaux. Si la qualité se détériore, les clients vont migrer à la concurrence et le positionnement de la marque en sera miné.
2. *Une arrivée en premier sur le marché*. L'innovateur n'est pas nécessairement le vainqueur mais cela aide la pénétration du marché. Il est plus facile de prendre une position dans l'esprit du consommateur lorsque la marque vient en premier et sans concurrence.
3. *Un positionnement unique*. Si la marque n'est pas innovatrice, elle doit avoir un concept de positionnement qui la différencie des marques concurrentes.
4. *Un programme de communication fort.* Pour réussir, la marque a besoin d'un support de publicité, de ventes et de promotion pour communiquer la proposition de la marque et créer l'identité de marque.
5. *Du temps et de la cohérence.* Construire une marque demande du temps et des investissements pour maintenir, rénover et/ou repositionner la marque dans un environnement en évolution.

5.2 Le cycle de vie d'une marque

Au niveau des marques, c'est essentiellement *la demande à l'entreprise* ou à la marque qui intervient. Celle-ci est évidemment portée par l'évolution du marché de référence, mais un facteur concurrentiel s'ajoute : l'importance des efforts de marketing consentis par la marque comparée aux efforts marketing des marques concurrentes (voir l'encadré 12.4). On peut parfaitement observer une marque en déclin dans un marché qui est lui-même en expansion ou inversement.

ENCADRÉ 12.4 : Le cycle de vie d'une marque n'est pas celui d'un produit-marché

Caron (1996) rapporte que Carré Noir a mené une étude sur un millier de cas de stratégies de marque qui a permis d'observer que le cycle de vie d'une marque comporterait cinq phases lorsque celui-ci va à son terme. Dans 85 % des cas, le cycle de vie d'une marque ne comporterait que deux ou quatre phases.

1. Lancement. Plus d'un million de marques sont déposées chaque année dans le monde. Pendant cette phase, la jeune marque consacre ses efforts à affirmer son positionnement.

2. Confirmation. Passé l'effet de mode, les ventes des marques sans potentialité chutent et les centrales d'achat déréférencent. Celles qui passent ce cap difficile établissent leur territoire de marque.

3. Consolidation. Les marques reconnues doivent confirmer leur ambition nationale ou internationale, clamer leur spécificité, améliorer la distribution, etc. L'objectif est de « tenir » et d'augmenter sa part de marché.

4. Déploiement. Grâce à un renouvellement constant du marketing opérationnel pour s'adapter aux changements du marché, la marque en expansion se redéploie et conquiert de nouvelles générations de consommateurs. Certaines marques ne trouvent pas de souffle régénérateur pour se réinventer et déclinent. D'autres connaissent des accidents.

☞

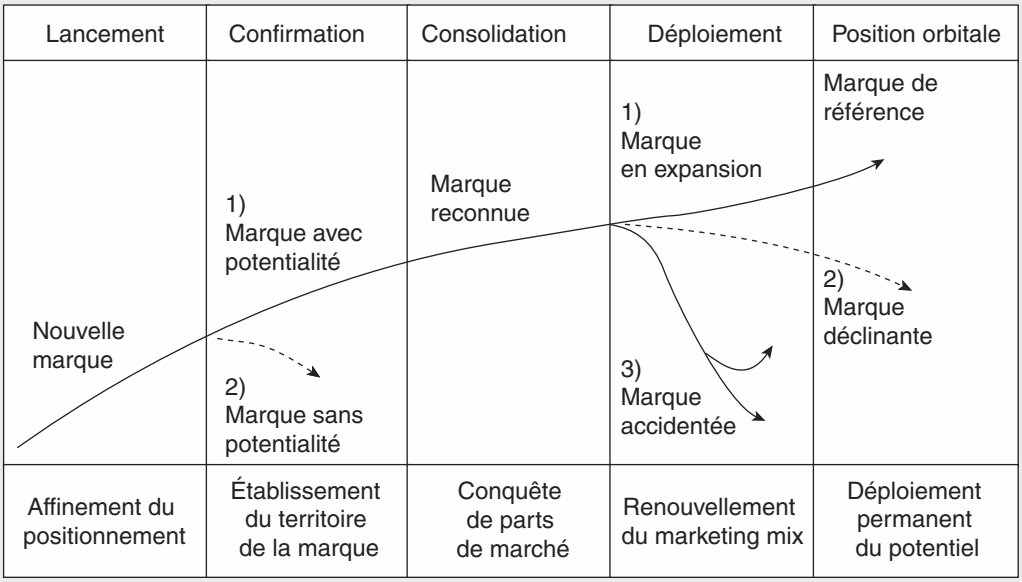
www.frenchpdf.com

☞

5. Position orbitale. La marque est en possession de tous ses moyens. Riche de son expérience, consolidée par la réussite et par une reconnaissance et un statut auprès de sa clientèle, elle a atteint l'orbite haute. Pour s'y maintenir, elle devra en permanence générer un style, un langage qui lui est propre et que ses clients s'approprieront.

Même en cette phase finale, la marque reste menacée. Le chemin peu tranquille des cinq phases de développement (voir figure ci-dessous) ressemble à un véritable parcours du combattant.

Les cinq phases du cycle de vie des marques



Source : Caron, 1996.

6 LA GESTION DES NOMS DE MARQUE

Le nom de marque est le support d'un positionnement. Il est le point de fixation de l'information explicite et implicite véhiculée autour d'un produit.

> Une marque est à la fois signe, mot, objet et concept. Signe car […] elle intègre des signes figuratifs comme les logotypes, les emblèmes, les couleurs, les formes, les packagings et le design. Mot, en l'occurrence le nom de marque, qui est le support de l'information orale ou écrite sur le produit. Objet car la marque distingue un ou des produits […] des autres. Concept enfin, car la marque comme tout signe a un signifié, c'est-à-dire un sens. (Kapferer 1998, p. 233).

L'articulation des différents sens que peut prendre une marque et des messages qu'elle veut envoyer à sa cible est un travail opérationnel délicat. C'est en effet, le nom de marque qui distinguera les produits entre eux, parfois concurrents, parfois alliés secrets, parfois associés visibles. Comment le nom de marque accepte-t-il de révéler – ou non – les liens entre les produits et leurs producteurs ?

www.frenchpdf.com

6.1 Les stratégies de marques de fabricants

Le nom de marque peut tenir le rôle de prénom ou de nom de famille. Dans le premier cas, elle sert à distinguer les produits les uns des autres et dans le deuxième, elle veut indiquer la provenance du produit. Entre la fonction de distinction et la fonction d'indication de provenance, plusieurs choix stratégiques sont possibles, de la personnalisation du produit, passant par son insertion dans un ensemble jusqu'à une authentification de sa source. Chacun de ces objectifs offre des avantages et des inconvénients (Kapferer, 1998, pp. 231-260).

6.1.1 Personnaliser la marque

La *marque-produit* affecte de façon exclusive un nom à un seul produit et un seul positionnement (eau de Badoit, opticiens Krys, bonbons MacIntosh, lessive Ariel…). Cette personnalisation univoque permet une occupation de marché claire. Ainsi la chaîne Accor nomme-t-elle différemment ses hôtels Novotel, Mercure, Ibis et Formule 1 pour éviter les pollutions d'image et de positionnement, néfastes dans ce secteur. Elle signale des différences dans des marchés proches (Kronenbourg/Carlsberg), donne une référence nominale à une innovation (« la » Smart), évite la contamination de réputation en cas d'échec ou de crise et démultiplie la place accordée dans les linéaires lorsque celle-ci est répartie par marque (Pampers/Luvs).

Cependant, cette politique requiert des investissements publicitaires élevés, puisque chaque marque démarre avec une notoriété nulle et un positionnement indéfini qu'il faut entièrement construire. On ne peut se baser sur un capital de marque existant. Enfin, une marque peu soutenue dans une catégorie de produits isolée risque d'être oubliée (Byrrh).

6.1.2 Insérer une marque dans une famille de marques

Deux politiques de dénomination de marque peuvent être utilisées pour signaler au consommateur que le produit appartient à un ensemble : la marque-ligne et la marque-gamme.

1. *La marque-ligne* décline un concept à succès en proposant des produits complémentaires très proches (les lingettes, le balai et le produit nettoyant de la ligne Swiffer, les shampoings, les après-shampoings et les soins de la ligne Pantène). Elle donne une grande force à la proposition et conserve une image cohérente à tous les produits offerts. Comme elle peut emprunter une notoriété et un positionnement préexistants, elle permet une distribution rapide des nouvelles extensions et en réduit les coûts de lancement. Si la marque-ligne peut jouir des bénéfices de l'effet d'inertie, elle doit également en subir les inconvénients : elle est forcée de se plier au positionnement qu'elle emprunte. En conséquence, la marque-ligne doit rester dans un univers très limité de produits très proches, ce qui peut freiner les innovations ultérieures si celles-ci s'écartent de la ligne de départ.
2. *La marque-gamme* présente une promesse commune à un ensemble de produits relativement différents (les salons de coiffure et shampooings de Jacques Dessange, les magazines et boutiques Marie Claire…). Comme la marque-ligne, la marque-gamme permet de profiter d'un capital de marque préétabli, tout en laissant plus de liberté aux innovations. Par contre, elle peut craindre la banalisation du nom.

La liberté offerte par les extensions de gamme a tenté plus d'une marque. Mais cette liberté est surveillée… et toute relative. En effet, pour réussir une extension, il est essentiel de conserver une continuité de promesse et une cohérence d'image. En conséquence, les échecs d'extension ne sont pas rares (voir tableau 12.4), même – et surtout – parmi les marques à fort capital de marque car les risques sont multiples, comme en témoignent les réussites et les échecs des extensions de gamme de Bic.

www.frenchpdf.com

Tableau 12.4 – *Succès et échec de quelques extensions de gamme*

Marque	Catégorie de départ	Nouvelle catégorie	Résultat
Kodak	films	appareils photos	*Succès*
Woolite	détergents	nettoyants pour tapis	*Succès*
Barbie	poupées	meubles et vêtements	*Succès*
Minolta	appareils photographiques	photocopieurs	*Succès*
Fisher Price	jouets	vêtements	*Succès*
Harley Davidson	motos	cigarettes	*Échec*
Levi's	jeans	« business wear »	*Échec*

Source : Czinkota *et al.*, 2000, p. 254.

6.1.3 Authentifier la source d'une marque

Afin de conserver une plus grande autonomie dans le lancement de ses produits, une entreprise peut se contenter d'authentifier la source, telle une garantie apportée par une marque-mère. Les différences entre les trois stratégies suivantes sont si ténues qu'elles sont parfois confondues.

1. *La marque-ombrelle* utilise un nom de famille unique pour des produits-marchés différents, avec communication et promesse différentes (Samsung vend des téléphones portables, des photocopieurs et des climatiseurs, Philips vend des ampoules, des rasoirs, des TV, de la Hi-Fi sous le même nom de marque et Yamaha fait de même pour des motos, des pianos et des guitares). Chaque produit garde son prénom générique (appareils de photo Canon, photocopieurs Canon, imprimantes Canon). La marque ombrelle est très peu contraignante et permet de capitaliser une notoriété internationale. Elle est très utilisée par les Japonais. Néanmoins, l'image est généralement très diluée et cette marque n'est pas capable d'assurer un positionnement.
2. *La marque-source* est identique à la marque-ombrelle, mais elle permet au produit d'avoir un prénom individualisé (Plénitude ou Studio-Line de l'Oréal, Nescafé, Nesquick ou Crunch de Nestlé). L'esprit de famille domine, même si les enfants manifestent leur personnalité par leur prénom. Cette politique de marque permet un double étage de sens, donc de différenciation. Les extensions d'une telle famille sont cependant limitées.
3. *La marque-caution* apporte simplement sa signature au produit, lui assurant un socle, une réassurance. Elle apporte principalement une garantie de qualité, tout en laissant une certaine liberté de positionnement. La récupération de notoriété est assez faible (Pliz, Canard wc, Fée du Logis : « de Johnson » ; Pims, Mikado, Prince : « LU et approuvé »)

ENCADRÉ 12.5 : Quelques entreprises multimarques

Beiersdorf (www.beiersdorf.com)
Nivea, Atrix, Hansaplast, Tessa, Labello, Eucerin…

Colgate (www.colgate.com)
Colgate, Palmolive, Speed, Caprice, Ajax, Suavitel…

Danone (www.danonegroup.com)
Danone, Actimel, Évian, Lu, Lea & Perrins, Worcester…

☞

www.frenchpdf.com

☞

Henkel (www.henkel.com)
Dixan, Persil, Schwarzkopf, Diadermine, Theramed, Fa, Pritt, Pattex, Loctite…

Kraft (Philip Morris) (www.kraft-foods.de)
Kraft, Milka, Philadelphia, Suchard, Toblerone…

LVMH (www.lvmh.com)
Moët et Chandon, Louis Vuitton, Parfum Dior, Guerlain, Kenzo, Chaumet, La Samaritaine…

McBride (www.mcbride.co.uk)
Yplon, Bonaria, Nova, Dentimint, Ambray…

Nestlé (www.nestle.com)
Nestlé, Maggi, Buitoni, Nescafé, Nesquick, Nestea, Perrier, Vitel, KitKat, Crunch, Smarties…

Procter & Gamble (www.proctergamble.com)
Pampers, Luvs, Olay, Cover Girls, Max Factors, Always, Tampax, Pantène, Heads & Shoulders, Vicks, Swiffer, MrClean, Mr Propre, Tide, Febreeze, Ariel, Dash, Vizir, Dreft, Bounty, Eukanuba, Pringles…

Reckitt Benckiser (www.reckitt.com)
Calgon, Woolite…

Sara Lee (www.saralee.com)
Douwe Egbert, Kiwi, Nucléar, Sanex, Aqua Velva, Savane, Williams…

Unilever (www.unilever.com)
Bertolli, Maille, Knorr, Unox, Magnum Findus, Iglo, Lipton, Becel, Pro-Activ, Cif, Omo, Persil, Skip, Coral, Axe, Rexona, Impulse, Dove, Lux, Signal…

Source : Navigation sur le Net.

6.2 La gestion des marques de distributeurs

La marque de distributeur (MDD) – ou marque propre – n'est pas un phénomène récent, on en connaissait déjà au XIX^{e} siècle en Grande-Bretagne (Sainsbury). Mais c'est vers le milieu des années 70 que l'on vit se généraliser cette pratique, principalement en réplique à l'arrivée des hard-discounters, tels Aldi et Lidl, avec leurs contremarques à prix plancher, mais aussi dans le but de récupérer la marge bénéficiaire des fabricants.

Quelque trente ans plus tard, ces marques de distributeurs ont pris, dans certaines catégories de produits, une place confortable, dont les marques de fabricants ne semblent plus pouvoir les déloger. La part de marché prise par les marques de distributeurs est très variable selon la catégorie de produits, mais il est clair que cette part est d'autant plus importante que le produit est une « commodité ».

Les stratégies de marques de distributeurs ont suivi successivement trois phases : parties au départ d'une simple stratégie défensive sur les prix, elles sont progressivement devenues des stratégies de réplique, source de pouvoir de négociation avec les fabricants, avant de devenir plus offensives pour différencier l'enseigne elle-même. Voir figure 12.4.

www.frenchpdf.com

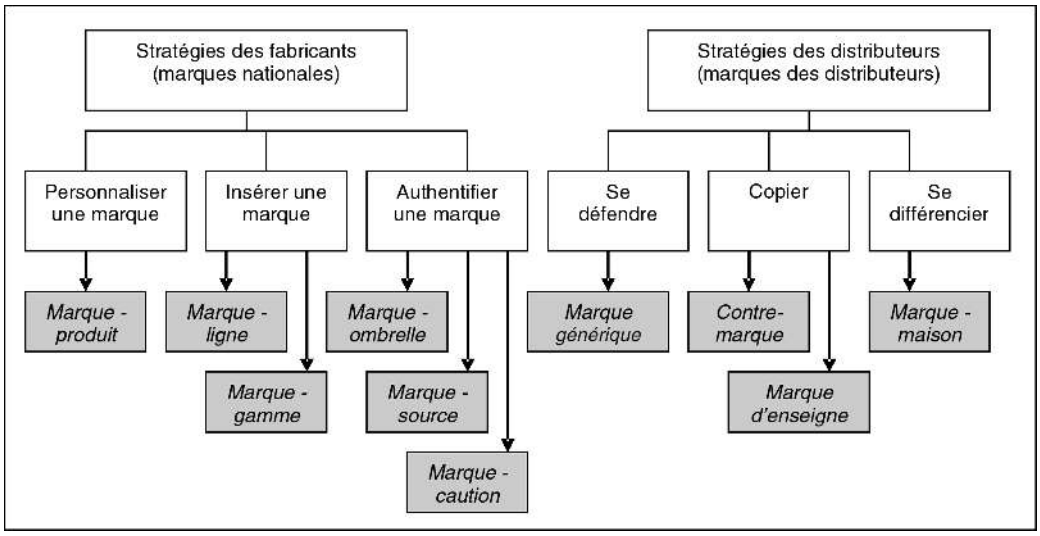


Figure 12.4 – *Les stratégies de marques des fabricants et des distributeurs*

6.2.1 Se défendre sur les prix

Conçues pour se défendre de l'agression massive par les prix des *hard discounters*, les stratégies concurrentielles de prix faibles donnèrent une visibilité nouvelle aux enseignes et une reconquête d'une image publique ternie du fait de l'élimination du petit commerce de proximité. Les marques de distributeurs à prix faible prenaient enfin la défense des consommateurs face au pouvoir des marques de fabricants. Les fabricants ne réagirent pas et perdirent ce jour-là une bataille (Kapferer 1998, p. 262). Un type de marque à positionnement de prix faible subsiste aujourd'hui.

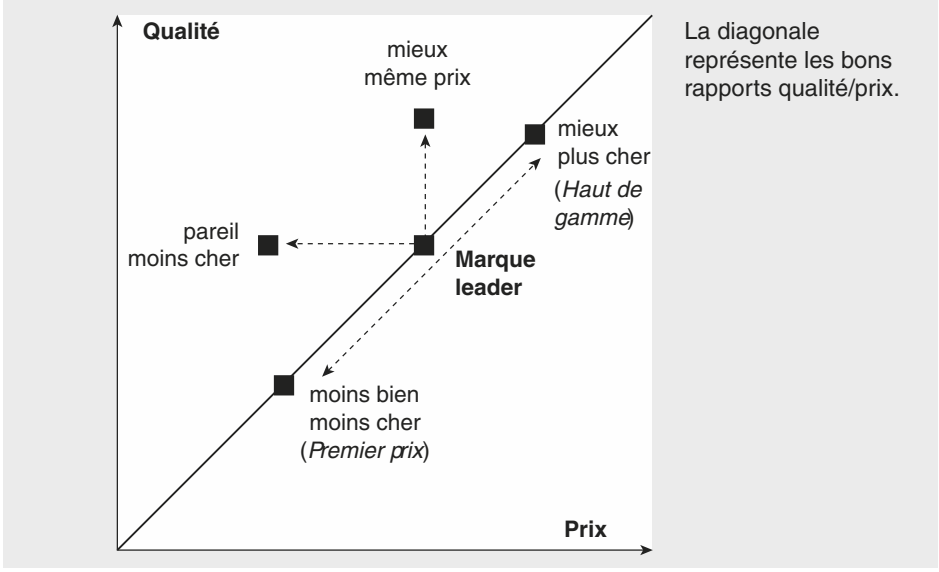


Figure 12.5 – *Les différents rapports qualité/prix des MDD*

www.frenchpdf.com

Les marques génériques sont des marques-ombrelles de distributeur qui recouvrent de multiples produits (biscuits, boissons…). Elles présentent un emballage épuré, unicolore, rappelant l'enseigne par un symbole, mais parfois apparemment complètement indépendante de l'enseigne. Ces marques sont, par exemple, les produits *Friss* chez Colruyt, *Saint Michaël* chez Marks et Spencer, *365* chez Delhaize. Le positionnement déclaré est simple : « aussi bon que les marques nationales mais moins cher ». Cette politique de marque, différente de l'enseigne, tout en donnant la caution de l'enseigne, laisse au distributeur la souplesse d'ajouter ou de retirer une marque en cas de problème de qualité.

6.2.2 Copier les marques nationales

Cette stratégie défensive s'est très vite accompagnée d'une amplification du pouvoir de négociation des distributeurs. En effet, non seulement la grande distribution est de plus en plus concentrée aux mains d'un petit nombre d'acteurs dans chaque pays, les consommateurs réagissent favorablement aux marques de distributeurs mais en plus, les distributeurs disposent à présent de marques propres à substituer aux marques nationales au cas où les fabricants ne cèdent pas à leurs conditions.

1. *Les contremarques* sont des marques propres avec un objectif explicite de détourner la clientèle d'une marque de fabricant bien en vue dans sa catégorie. En effet, le distributeur est particulièrement bien placé pour repérer les formules à succès et s'en inspirer. La tactique consiste alors à se choisir un nom de marque, un emballage, des couleurs qui imitent au plus près la grande marque, à moindre coût (Chévridou copie la marque Chavroux). Le but est de créer une confusion, voire tout simplement d'envoyer le message explicite « les deux produits sont identiques… mais à prix différent » (voir figure 12.5). De la contremarque à la contrefaçon il n'y a qu'un pas, mais peu de contremarques sont poursuivies pour contrefaçon car les fabricants craignent d'être déréférencés par les distributeurs sur d'autres de leurs produits.
2. *Les marques d'enseigne*. Le distributeur fournit un produit de qualité identique à celle des marques nationales, mais moins cher que la marque leader en y associant explicitement le nom de l'enseigne. Des exemples typiques sont ceux de Carrefour, Migros en Suisse, Sainsbury en Grande Bretagne, Safeway aux États-Unis. L'objectif est de différencier l'enseigne elle-même et de créer une image du magasin.

6.2.3 Différencier l'enseigne

Progressivement, les marques de distributeurs sont devenues des outils de différenciation de l'enseigne, qui, loin de s'intéresser aux fournisseurs de marque nationale, souhaitent se créer une image d'enseigne, spécifique et différente de ses concurrents directs par la création de produits uniques à ses magasins.

Une nouvelle catégorie de marques de distributeurs émerge aujourd'hui que l'on pourrait baptiser « *les marques-maison* ». Il ne s'agit plus d'imitation systématique, au contraire, certaines nouveautés apparaissent dans les rayons, basées sur une connaissance fine des besoins des acheteurs-types de l'enseigne, comme les lignes de produits « bio » ou celles de traiteurs. Ces marques n'hésitent plus à se présenter comme des produits de haut de gamme. L'objectif clair est de capter les clients autour de produits uniques, puis de les fidéliser. Ainsi Colruyt, en Belgique, lance une chaîne offrant exclusivement sa ligne Collibri à l'argument de commerce équitable. Dans certaines de ses enseignes, Delhaize opère une migration vers le haut de gamme, fréquemment avec ses marques propres.

www.frenchpdf.com

ENCADRÉ 12.6 : Qui fabrique les marques de distributeur ?

Les fournisseurs de MDD sont plutôt des entreprises de taille moyenne qui ne disposent pas de marque nationale forte mais qui jouissent d'un outil de production compétitif et adaptable. Ce type d'entreprise n'est pas le seul à travailler en MDD. De grands groupes internationaux s'y sont lancés plus ou moins récemment. Citons à titre d'exemple : McCain, BSN, Cadbury Schweppes, Kraft Jacobs Suchard, Yoplait, etc. (*Le Monde*, 17 février 1995). Certaines entreprises travaillent quasi exclusivement en MDD, segment pour lequel elles se sont créées et dans lesquelles elles se sont développées, comme Northern Foods ou Hillsdowns en Grande-Bretagne. Enfin des PME sans marque, travaillant en premiers prix, se sont aussi intéressées aux MDD.

Source : Santi, 1997, p. 67.

Au cours des dix dernières années, les stratégies de domination par les coûts puis de différenciation basée sur les marques de distributeurs (MDD) ont porté leurs fruits. Au Royaume-Uni, par exemple, entre 1992 et 2000, les parts de marché des marques de distributeurs sont passées de 33 % à 45,8 % (ACNielsen 2000). Les parts de marché observées dans d'autres pays européens sont présentées au tableau 12.5.

Tableau 12.5 – *Parts de marché des marques de distributeurs en Europe (en %)*

Pays	1992	1995	2000	Pays	1992	1995	2000
Royaume Uni	33	37	45,8	Irlande	3,6	nd	12,0
Suisse	42	41	41,8	Portugal	nd	nd	10,6
Belgique	16	22	25,8	Suède	10,7	11	9,7
Allemagne	17	22	22,5	Norvège	nd	nd	8,4
France	15	18	19,1	Italie	4	7	8,0
Danemark	nd	nd	19,1	Autriche	7	9	6,9
Pays-Bas	16	16	18,9	Finlande	5,4	nd	6,7
Espagne	8	10	17,4	Grèce	3	3	2,6

Source : ACNielsen, 2000.

Dans la plupart des pays européens, on assiste à une érosion des taux de fidélité aux marques des fabricants, érosion qui a forcé ceux-ci à réagir et à réduire leur différentiel de prix. Du fait de ces politiques de MDD (marques de distributeurs), on observe une accentuation de la pression sur les prix. En fait, dans la grande distribution, on évolue de plus en plus vers trois marchés :

– un marché des *marques de fabricants* qui sont les marques leaders dans la catégorie (les marques A) et qui doivent faire l'objet d'investissements promotionnels et publicitaires importants ;
– un marché des *marques d'enseigne* (les marques B) créées par le distributeur pour améliorer la rentabilité et asseoir la stratégie de l'enseigne ;
– un marché des *marques génériques* (les marques C) qui sont des produits destinés principalement à

www.frenchpdf.com

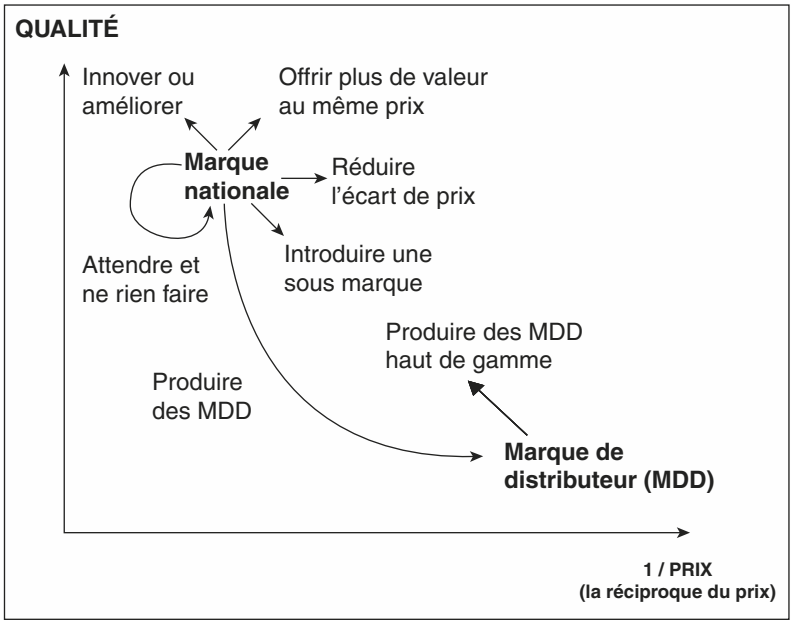
contrer les *hard discounters* et à fidéliser la clientèle.

Dans cette lutte, ce sont donc les marques de fabricants les plus faibles qui sont destinées à disparaître.

6.3 Les stratégies de réplique des fabricants

Face à cette montée en puissance de la grande distribution, quel doit être l'attitude du fabricant ? Il peut réagir en modifiant l'équilibre qualité-prix (voir figure 12.6) mais d'autres stratégies peuvent être envisagées.

1. Adopter une stratégie de *marketing d'aspiration (pull)* basée sur une segmentation fine du marché, en proposant un concept de marque bien différencié, soutenu par une publicité créative et qui soit attractif pour le client, de manière à forcer le distributeur à l'introduire dans son assortiment.
2. Court-circuiter le détaillant en adoptant une stratégie de *marketing direct* grâce à un système de vente sans magasin où les commandes sont faites et livrées au domicile du client, notamment en recourant au commerce électronique par Internet.
3. Se limiter aux *petits réseaux de ditribution* moins puissants, comme les magasins de proximité… lorsque ceux-ci ne sont pas affiliés à une grande centrale d'achat, ce qui est devenu rare. Ce faisant, la marque se prive d'un grand potentiel de marché.
4. Concentrer l'activité sur la fabrication au meilleur coût et *sous-traiter le marketing* aux distributeurs et aux MDD, en veillant toutefois à diversifier le portefeuille-clients de manière à éviter une trop forte dépendance.



Source : Hoch, 1996.

Figure 12.6 – *Stratégie de réplique des fabricants*

www.frenchpdf.com

5. Utiliser son *assise mondiale* pour développer une gamme de produit avec des options plus nombreuses, là où le distributeur, n'ayant qu'une couverture nationale n'aura pas de marché potentiel suffisant pour chacun de ses produits. Toutefois, avec la généralisation des centrales d'achat, même les distributeurs, au départ nationaux, obtiennent une envergure globale et des volumes suffisants.
6. Traiter le distributeur comme un client à part entière et développer un programme de marketing orienté-distributeur. C'est l'objectif du *trade marketing* (voir le chapitre 13).

6.4 Les stratégies d'extension et d'expansion de marque

Lorsqu'elle cible différents segments, la firme peut utiliser ou non le même nom de marque.

1. *Une extension de marque* utilise un nom de marque bien établi sur un segment pour entrer sur un autre segment du même marché (marque-ligne ou marque-gamme). Ainsi Beiersdorf utilise la marque Nivea pour couvrir plus d'une douzaine des besoins différents sur le marché cosmétique (Nivea Sun, Nivea Men, Nivea Hair Care, Nivea Baby…).
2. *Une expansion de marque* transfère un nom de marque à succès sur des marchés relativement différents (marque-ombrelle, marque-source, marque-caution). Ainsi la marque Canon porte à la fois sur des appareils photo, des photocopieurs, des imprimantes…

Les entreprises ont eu régulièrement recours aux extensions et expansions de marque au cours des dernières années. L'idée était de bénéficier directement de la notoriété et de l'image d'une marque forte existante en utilisant le même nom pour lancer de nouveaux produits dans d'autres catégories. C'est le principe de l'authentification, présenté plus haut. Le développement rapide des extensions de marque est justifié par les coûts élevés d'introduction et de publicité pour des nouvelles marques. La clé est d'évaluer jusqu'où la marque peut être étendue sans risque de dilution d'image de la marque mère et d'échec du nouveau concept si celui-ci ne correspond pas vraiment à l'image de la marque.

> Ainsi Levi's, qui s'est bâti un nom de marque célèbre dans les jeans, a essayé vainement de commercialiser des costumes haut de gamme pour la classe moyenne sous le même nom. L'extension a échoué car la nouvelle cible, les hommes de classe moyenne, ne trouvait pas que l'image informelle du Denim correspondait au concept de costumes, plus formels. (Cité par Doyle, 1996, p. 176).

Tableau 12.6 – *Stratégies d'extension de marque*

		Avantage compétitif	
		Semblable	**Différent**
Segment ciblé	**Semblable**	Pure extension de marque (marque-ligne ou gamme) (Pantène, Swiffer, Calgon)	Nouveau nom avec référence à l'entreprise (marque-source, ombrelle, caution) (Corn flakes Kellog's, Rice krispies Kellog's)
	Différent	Extension de marque nuancée (marque-ligne ou gamme) (Mercedes série C, Mercedes série A)	Nouveau nom de marque (marque-produit) (Lexus/Toyota)

Source : Doyle, 1996, 2000.

www.frenchpdf.com

La décision d'étendre un nom de marque plutôt que d'en lancer un nouveau (marque-produit) doit être guidée par la similarité des avantages compétitifs et de segment ciblés, comme montré au tableau 12.6.

Le lecteur trouvera un large exposé sur la gestion stratégique de la marque chez Kapferer (2008).

6.5 Le co-branding

Le *co-branding* (« co-marquage ») est l'association de deux noms de marques pour commercialiser un seul produit. Le co-branding est généralement, une stratégie double gagnant (w*in-win*), chacune des deux marques complémentaires y trouve son avantage. Il est un excellent moyen de croissance des ventes. Il permet de cumuler la notoriété de deux marques et d'élargir sa cible en touchant les clients de l'autre marque. Il permet parfois de se développer plus rapidement sur un marché via le réseau de l'autre marque. Il permet aussi de bénéficier de l'avantage technologique de l'associé. Il offre des outils de différenciation et de positionnement par l'association nouvelle de deux images de marque, il permet de créer une valeur ajoutée pour les clients, il peut apporter un cautionnement mutuel, il suscite une attraction et une fidélisation à une marque, il ouvre les portes d'entrée sur des marchés nouveaux et surtout, il partage les risques financiers entre deux ou plusieurs partenaires. Ses similitudes avec le contrat de mariage sont nombreuses, d'autant plus que la loi a également prévu une sécurité juridique pour de tels contrats.

Cette alliance présente toutefois certains risques dont il vaut mieux se prémunir dès la conception du contrat de co-branding. Les délais pour arriver à un accord peuvent être très longs. Tout d'abord, les images peuvent se diluer, voire l'une peut cannibaliser l'autre, si les marques associées ne sont pas de forces équivalentes. Ainsi les pâtes Heinz, s'associant à l'image de Barbie, ont déçu de nombreuses consommatrices en herbe qui s'attendaient à trouver une poupée dans leur boîte de spaghetti. Ensuite, après la séparation, les deux entreprises peuvent perdre une part de leurs secrets stratégiques si elles les avaient partagés durant leur union. Enfin, la répartition des fruits du *co-branding* est souvent litigieuse : établie a priori, elle est délicate à estimer, fixée *a posteriori*, elle n'est pas toujours équitable. Le risque de mésentente est majeur.

Il existe deux types de co-branding.

1. Le co-branding stratégique est une alliance à long terme qui demande des investissements importants de la part des deux partenaires. Il allie des noms et des attributs propres à deux produits. Dans ce cas les deux images vont s'associer progressivement, pour le meilleur et pour le pire…

– Le *co-branding de produits* associe deux produits pour en créer un troisième à valeur ajoutée aux yeux des acheteurs (Braun et Oral B lancent une brosse à dents électrique, Senséo est né du mariage de Philips et Douwe Egbert).
– Le *co-branding de composant* ou d'ingrédient apporte la caution d'un constituant connu au produit dans lequel il est incorporé (Intel inside, « emballé par TetraPack », crème glacée Häagen Dazs au Baileys).
– Le *co-branding de licence d'exploitation* permet se servir d'un concept à succès dans un produit de catégorie différente (Twingo Benetton).
– Le *co-branding de distribution* crée un réseau de distribution commun à des marques différentes (Star Alliance est le réseau de plusieurs compagnies aériennes : Air Canada, SAS…).
– Par *le co-branding géographique* une marque utilise le réseau d'une autre : Délifrance s'installe dans les boutiques Esso.

www.frenchpdf.com

2. Le co-branding tactique est temporaire et consiste à associer simplement deux noms de marques. Il est principalement utilisé dans un but de communication ou de promotion momentanée.

– Dans *le co-branding de communication*, deux marques font une publicité commune, pour s'apporter une caution mutuelle et/ou de répartir les coûts publicitaires pour un même impact cognitif. Tels sont par exemple la recommandation d'Ariel par Whirlpool, le patronage apporté par un chef d'entreprise à sa banque ou la publicité conjointe de Martini Bianco et de Schweppes.

– Dans *le co-branding de promotion*, une marque peut s'associer un personnage (*Lu et Simpsons)* afin d'affiner son image, comme vu plus haut, elle peut offrir une autre marque en cadeau promotionnel (*les biscuits Verkaede offrent des jouets Lego*) ou plusieurs produits d'une même entreprise dans un assortiment spécial (*Nestlé mini*).

L'essentiel

Une marque vue sous l'angle du client peut se décrire comme un panier spécifique d'attributs qui lui apporte, non seulement le service de base propre à la catégorie de produit étudiée, mais également un ensemble de services périphériques nécessaires ou ajoutés, qui constituent des éléments distinctifs (les attributs) d'une marque On peut identifier trois fonctions d'importance stratégique pour le fabricant (protection, positionnement, capitalisation), cinq fonctions d'utilité directe pour le client B2C (garantie, repérage, practicité, personnalisation, ludique) et deux supplémentaires pour le client B2B (traçabilité et facilitation de performance). Globalement, les fonctions de la marque pour l'entreprise cliente du secteur B2B sont semblables à celles décrites pour les marques des produits de grande consommation, à l'exception de la fonction ludique. Trois concepts-clés sont à différencier autour de la marque : le positionnement qui représente la volonté de l'entreprise, l'identité qui est le message émis par une marque et l'image qui est le message reçu par le client. Le concept de capital de marque exprime la force d'une marque, force qui peut évidemment être très différente d'une marque à l'autre et qui est liée à sa notoriété, sa réputation, sa qualité perçue, sa valeur boursière, etc. Le cycle de vie d'une marque n'est pas à confondre avec celui d'un produit-marché : il fait intervenir des éléments de compétition dans son évolution. Le nom de marque est le support d'un positionnement. Il est le point de fixation de l'information explicite et implicite véhiculée autour d'un produit. Actuellement, la gestion des noms de marque est une décision quasi-stratégique qui fait intervenir des considérations de ciblage et d'avantage compétitif. Trois types de stratégies de marque utilisées par les fabricants : personnaliser, insérer et authentifier une marque, tandis que trois stratégies sont adoptées par les distributeurs : se défendre, attaquer puis se différencier. Le co-branding est une stratégie aux multiples avantages, mais qui n'est pas sans risques.

www.frenchpdf.com

Questions et problèmes

1. *Identifiez le panier d'attributs ou de valeur que vous ressentez pour l'une des marques suivantes au choix : Microsoft, Kleenex, Pepsi-Cola, Duracel, Logan… Parmi ces attributs, repérez ensuite lesquels sont de seuil, de performance ou d'enchantement.*

2. *Établissez le prisme d'identité de l'une des marques suivantes au choix : Rolex, Alfa Roméo, Aqua Velva, East Pack, Lacoste… Quels sont les éléments qui ne sont probablement pas souhaités par la marque elle-même ?*

3. *Quelles sont les fonctions de la marque d'utilité directe pour le client B2C ? Lesquelles sont les plus saillantes dans les marques suivantes : Bang et Olufsen, Tupperware, Heinz, Tomy Hilfiger, Smart, Esso, Zwan, Nokia ?*

4. *Choisissez les marques de fabricants que vous connaissez bien parmi les suivantes. Post'it, Pattex, Samsonite, Mitsubishi, Danette, Campbell Soup, Nestea, Sony, Vittel, Ferrero, Bistro Dinner de Iglo, IBM. À quelle(s) catégorie(s) appartiennent-elles ? Expliquez vos éventuelles hésitations.*

5. *Nivea est probablement le champion des extensions de marque avec plus d'une douzaine de gammes cosmétiques : Nivea Beauté, Nivea Visage, Nivea Vital, Nivea Men, Nivea Sun, Nivea Soft, Nivea crème, Nivea Body, Nivea Hands, Nivea Hair Care, Nivea Baby, Nivea Bath Care, Nivea déodorants, Nivea Intimate Care… Identifiez les avantages et les dangers potentiels d'une poursuite de cette stratégie d'extension.*

6. *À quel type de co-branding appartiennent les alliances suivantes ? La Peugeot 106 lance un modèle « Inès de la Frésange » ; Yoplait et Côte d'Or lancent « Mousse d'Or » ; « Pour un plaisir avec un maximum de sécurité, Durex recommande l'Opel Corsa » ; Lu s'associe à Taillefine pour lancer des biscuits à faible contenue calorique. Quels sont, à vous yeux leurs avantages et inconvénients spécifiques ?*

7. *Face à la montée en puissance des marques de distributeurs dans le secteur des produits de grande consommation, quelles sont les stratégies de réplique qui peuvent être adoptées pour les marques de fabricants ? Analysez les avantages et inconvénients de chaque stratégie.*

Références bibliographiques

AAKER David A. (1991), *Managing Brand Equity*, New York, The Free Press.

AAKER David A. (1996), *Building Strong Brands*, New York, The Free Press.

AAKER David A., JOACHIMSTHALER Erich (2000), *Band Leadership*, New York, The Free Press.

ACNielsen (2000)

CARON Gérard (1996), « Le devenir des marques, Quel devenir ? », *Futuribles*, février, pp. 27-42.

CZINKOTA Michael R. *et al.*, (2000), *Marketing Best Practices*, Fort Worth, The Dryden Press.

DAY George S. (1981), « Product Life Cycles : Analysis and Applications », *Journal of Marketing*, Fall

DE MARICOURT Renaud (éd.), (1997), *Marketing européen : Stratégies et Actions*, Paris, Publi-Union Éditions.

DOYLE Peter (1996, 2003), *Marketing Management and Strategy*, 1st and 2nd Ed., New York, Prentice Hall.

FELDWICK Paul (1996), What is Brand Equity Anyway, and How Do You Measure It ? », *Journal of Market Research Society*, Vol. 38, Iss. 2, April, pp. 85-104.

www.frenchpdf.com

HOCH S. J. (1996), « How Should National Brands Think about Private Labels ? », *Sloan Management Review*, Vol. 37, Iss. 2, pp. 89-102.

KAPFERER Jean-Noël, THOENIG Jean-Claude (1989), *La Marque*, Paris, Édiscience International.

KAPFERER Jean-Noël (1991,1998, 2004), *Les marques, capital de l'entreprise*, 1e, 3e et 4e éd., Paris, Éd. d'Organisation.

KAPFERER Jean-Noël (2008), *The New Strategic Brand Management*, 4th Ed., Kogan Page.

LAMBIN Jean-Jacques (1989), « La marque et le comportement de choix de l'acheteur », *in* KAPFERER Jean-Noël, THOENIG Jean-Claude, *La Marque*, Paris, Édiscience International.

LAMBIN Jean-Jacques, CHUMPITAZ Ruben, SCHUILING Isabelle (2007), *Market-Driven Management*, 2nd Ed., Palgrave.

MALAVAL Philippe (1998), *Stratégie et gestion de la marque industrielle*, Paris, Publi-Union Éditions.

MILLWARD BROWN (2008) *BrandZ Top 100 Brands shows dramatic growth in the financial power of brands*. http://www.brandz.com/upload/BrandZ-2008-PressRelease.pdf

NERLOVE M., ARROW K. (1962), « Optimal Advertising Policy under Dynamic Conditions », *Economica*, Vol. 29, pp. 131-145.

SANTI M. (1997), « Les marques de distributeurs : six idées fausses », *L'Expansion Mangement Review*, mars, pp. 64-78.

VARIOT J.F. (1985), *L'identité de marque*, Paris, Institut de recherches et d'études publicitaires, Journées des études de l'IREP, juin.

WALDEN D. (1993), « Kano's Method for Understanding Customer-Defined Quality : Introduction to Kano's Method », *Center for Quality Management Journal*, Vol. 2, Iss. 4, Fall.

www.frenchpdf.com

www.frenchpdf.com

13 LA DISTRIBUTION

Dans la plupart des marchés, l'éloignement physique et/ou psychologique entre producteurs et clients est tel que le recours à des intermédiaires est nécessaire pour permettre une rencontre efficace entre l'offre et la demande. La nécessité d'un circuit de distribution pour commercialiser un produit procède de l'impossibilité pour un fabricant d'assumer lui-même entièrement les tâches et fonctions que supposent des relations d'échange conformes aux attentes des clients potentiels. Le recours à des intermédiaires implique donc pour l'entreprise une perte de contrôle sur certains éléments du processus de commercialisation, puisque cela revient à sous-traiter une partie des fonctions que, théoriquement, l'entreprise pourrait exercer elle-même. Du point de vue du fabricant, le choix d'un circuit de distribution est donc une décision d'importance stratégique qui doit être compatible, non seulement avec les attentes du segment-cible visé, mais également avec les objectifs de l'entreprise. En outre, le choix d'un réseau de distribution est une décision difficile à modifier. Dans ce chapitre, on analysera d'abord la problématique du fabricant qui doit choisir un réseau de distribution. On examinera ensuite les stratégies de positionnement des distributeurs dans les marchés de biens de consommation.

Objectifs

Dans ce chapitre, nous discuterons les questions suivantes :

– Quelles sont les fonctions exercées par les intermédiaires dans une économie de marché ?
– Pour quelles raisons les entreprises font-elles appel à des distributeurs ?
– Quelles sont les configurations possibles d'un circuit de distribution ?
– Quelles sont les stratégies de couverture du marché et de communication avec le réseau ?
– Quel est le potentiel offert par le marketing direct et par Internet ?

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

www.frenchpdf.com

1 LE RÔLE ÉCONOMIQUE DE LA DISTRIBUTION

Un circuit de distribution peut se définir comme étant *une structure formée par les partenaires intervenant dans le processus de l'échange* concurrentiel en vue de mettre les biens et services à la disposition des consommateurs ou utilisateurs industriels. Ces partenaires sont les producteurs, les intermédiaires et les consommateurs-acheteurs. Tout circuit de distribution remplit un certain nombre de tâches ou de fonctions nécessaires à l'exercice de l'échange. D'une manière générale, le rôle de la distribution est de réduire les disparités qui existent entre les endroits, les moments et les modes de fabrication d'une part et de consommation d'autre part, et cela, par la création d'utilités de lieu, de temps et d'état qui constituent ce que l'on appelle la *valeur ajoutée de la distribution*. La séquence des décisions auxquelles est confronté le fabricant est décrite à la figure 13.1.

1.1 Les fonctions de la distribution

Les fonctions exercées par un réseau de distribution sont nombreuses. Ces fonctions sont soit au bénéfice du producteur ou du client, soit au bénéfice des deux. Pour les fabricants, les fonctions de la distribution impliquent l'exercice de huit types d'activités différentes.

1. *Transporter* : transporter des produits du lieu de fabrication au lieu de consommation.

2. *Fractionner* : mettre les produits fabriqués en portions et en conditionnements correspondant aux besoins des clients et des utilisateurs.

3. *Stocker* : assurer la liaison entre le moment de la fabrication et le moment de l'achat ou de l'utilisation, et libérer ainsi le fabricant de la charge du stock dans ses propres entrepôts.

4. *Assortir* : constituer des ensembles de produits spécialisés et/ou complémentaires, adaptés à des situations de consommation ou d'utilisation.

5. *Contacter* : faciliter l'accès à des groupes de clients à la fois nombreux et dispersés.

6. *Informer* : améliorer la connaissance des besoins du marché et des termes de l'échange concurrentiel.

7. *Promouvoir* : pousser la vente des produits par des actions publicitaires et promotionnelles organisées sur le lieu même de vente.

8. *Administrer* : gérer les commandes et les livraisons, émettre les documents de ventes (factures, titres de propriété) et suivre les payements.

En plus de ces fonctions de base, les intermédiaires ajoutent aux produits qu'ils vendent des services par leur proximité, leur horaire d'ouverture, la rapidité de la livraison, l'entretien, les garanties accordées, etc.

1.2 Les flux de distribution

L'exercice de ces tâches donne naissance à des flux commerciaux entre partenaires dans le processus d'échange. Certains flux sont orientés vers l'aval du réseau (distribution physique, titre de

www.frenchpdf.com

propriété), d'autres vers l'amont (commandes, paiements), d'autres encore vont dans les deux sens (information). On peut identifier cinq types de flux dans un circuit de distribution.

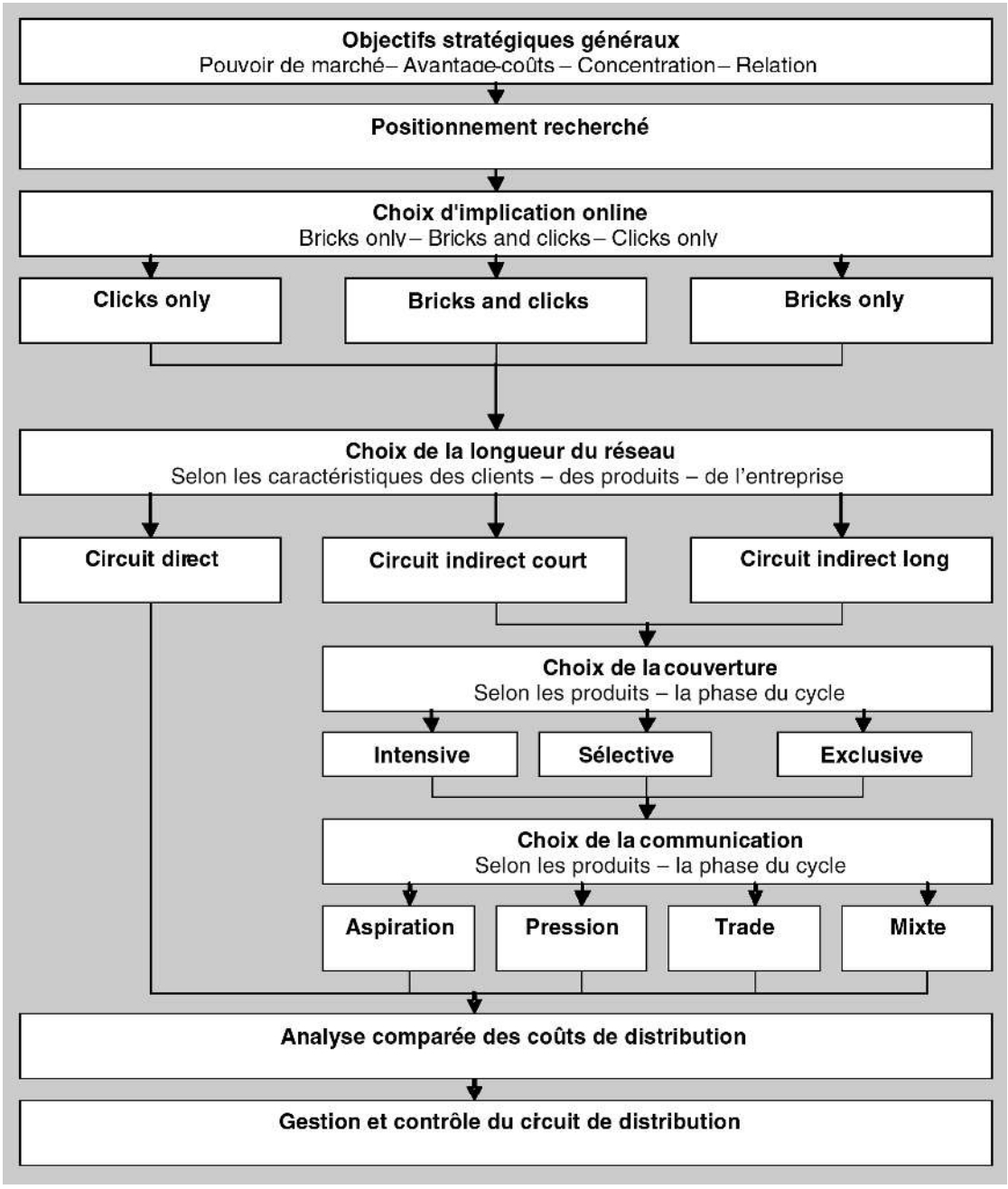


Figure 13.1 – *Vue d'ensemble des décisions de distribution*

www.frenchpdf.com

1. Le *flux du titre de propriété* : il s'agit du passage du titre de propriété du produit d'un niveau à l'autre du circuit de distribution.
2. Le *flux physique* : il décrit les déplacements réels du produit du producteur au consommateur final en passant par les dépôts intermédiaires successifs.
3. Le *flux des commandes* par les clients et par les intermédiaires, qui remontent vers les fabricants.
4. Le *flux financier* : il s'agit du flux d'argent, c'est-à-dire de l'acheminement des règlements financiers, factures, commissions, qui remontent du client final vers le producteur et les intermédiaires.
5. Le *flux d'informations* : ce flux circule dans deux directions : les informations provenant du marché et remontant vers le producteur ; les informations orientées vers le marché sur l'initiative des producteurs et intermédiaires, afin de mieux faire connaître les produits offerts.

Un circuit de distribution implique donc *la répartition de la gestion des tâches et des flux entre partenaires dans l'échange*. Dans l'organisation d'un réseau, la question clé n'est pas de savoir si ces fonctions et ces flux doivent exister, mais plutôt de savoir qui, dans le réseau, pourra exercer ces tâches et gérer ces flux de la manière la plus efficace : le fabricant, l'intermédiaire ou le client ? On peut observer une grande variété de répartitions possibles, non seulement selon les secteurs, mais également au sein d'un même secteur.

1.3 Les raisons d'être des intermédiaires

Du point de vue de l'entreprise, sous-traiter la gestion de ces tâches et de ces flux commerciaux se justifie dans la mesure où les intermédiaires, en raison de leur spécialisation, peuvent les exercer plus efficacement et à un coût moindre que ne le pourrait le producteur lui-même. L'importance des coûts de distribution incite les entreprises à rationaliser les modes de gestion et à rechercher continuellement de meilleures procédures de distribution. Cependant, il est clair que si l'on élimine un niveau dans un circuit, les tâches exercées à ce niveau devront nécessairement être assumées par d'autres. Des fonctions peuvent passer d'un niveau à l'autre, mais ne peuvent être éliminées. La position privilégiée des distributeurs par rapport aux producteurs tient aux cinq facteurs décrits ci-après.

1. *La démultiplication des contacts*. La complexité du processus d'échange s'accroît considérablement avec l'augmentation du nombre de partenaires. Comme le montre la figure 13.2, le nombre de contacts nécessaires pour organiser une interaction entre tous les partenaires du processus d'échange est beaucoup plus élevé dans un système décentralisé qu'il ne l'est dans un système centralisé.
2. *Les économies d'échelle*. En groupant l'offre de plusieurs producteurs, l'intermédiaire est capable d'exercer les fonctions qui lui sont attribuées pour un volume plus grand que si le producteur s'en chargeait lui-même. Par exemple, le coût d'un vendeur au service d'un distributeur peut être réparti sur plusieurs fabricants. La fonction vente sera donc exercée à un coût moindre que si chaque fabricant devait avoir sa propre force de vente pour visiter les clients.
3. *La réduction des disparités de fonctionnement*. En achetant de grandes quantités aux fabricants, en assurant le stockage et le fractionnement du volume acheté en plus petites quantités, les distributeurs permettent aux fabricants, ainsi qu'aux clients, d'opérer à un niveau optimal pour eux. Sans intermédiaire assurant les fonctions de stockage et de fractionnement, le fabricant devrait produire par petites séries pour s'adapter aux commandes passées par les clients. De même, les clients devraient conserver des stocks importants.

www.frenchpdf.com

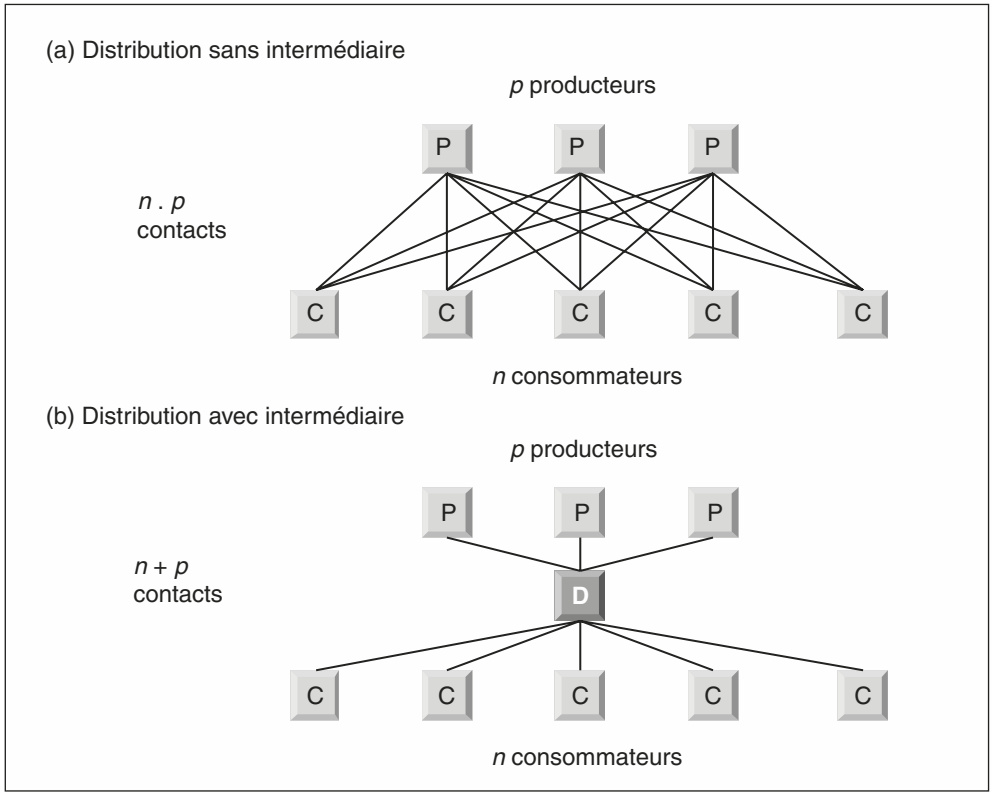


Figure 13.2 – *Le principe de la démultiplication des contacts*

4. *Le meilleur assortiment offert*. Les clients, et en particuliers les consommateurs, recherchent en général une petite quantité d'une très grande variété de produits, alors que les producteurs fabriquent en grande quantité une variété limitée de produits. Le rôle des intermédiaires (distributeurs) est de constituer des assortiments variés, permettant ainsi aux clients d'acheter une grande variété de produits au cours d'une seule et même démarche, ce qui contribuera à réduire le temps et les efforts requis pour trouver les produits dont ils ont besoin.

5. *Le meilleur service*. L'intermédiaire se trouve généralement plus près du client ou de l'utilisateur final. De ce fait, il connaît mieux ses besoins, peut accorder des délais de livraison plus courts, un meilleur service après-vente, etc.

Cette supériorité des intermédiaires n'est cependant pas inéluctable. Un distributeur ne subsistera dans un circuit de distribution qu'aussi longtemps que les autres partenaires dans le processus d'échange jugent que cet intermédiaire exerce ses fonctions mieux qu'ils ne pourraient le faire eux-mêmes ou que d'autres institutions extérieures au circuit existant ne pourraient le faire.

1.4 Le coût de la distribution

La distribution et les intermédiaires sont rémunérés par les marges de distribution qui s'expriment classiquement sous forme de marge en dehors, probablement parce qu'elles paraissent moins élevées, quoique ceci soit un pur artifice (voir encadré 13.1).

www.frenchpdf.com

ENCADRÉ 13.1 : Comment exprimer une marge de distribution ?

La marge d'un distributeur s'exprime habituellement en pourcentage, soit par rapport au prix de vente au client (le prix public), soit par rapport au prix d'achat. On parlera respectivement de *marge en dehors* (ou *discount margin*) ou de *marge en dedans* (ou *mark-up*). Les différentes notions et formules de calcul sont présentées à l'annexe Web 13.1.

Si un détaillant achète un produit à 200 € et le vend à 250 €, sa marge s'élève à 50 €. Quel est le pourcentage de marge du détaillant ?

Par rapport au prix de vente : 50/250 = 0,20 ou 20 % de marge en dehors.

Par rapport au prix d'achat : 50/200 = 0,25 ou 25 % de marge en dedans.

En général, les marges de distribution sont exprimées par rapport au prix de vente (en dehors), mais les pratiques varient selon les secteurs, voire selon les entreprises.

Toutefois, les marges de distributions ne sont généralement qu'une part de la rémunération des intermédiaires. La différence entre le « prix en poche » de l'entreprise, le prix facturé et le prix du tarif officiel peut être importante comme le montre la figure 13. 3

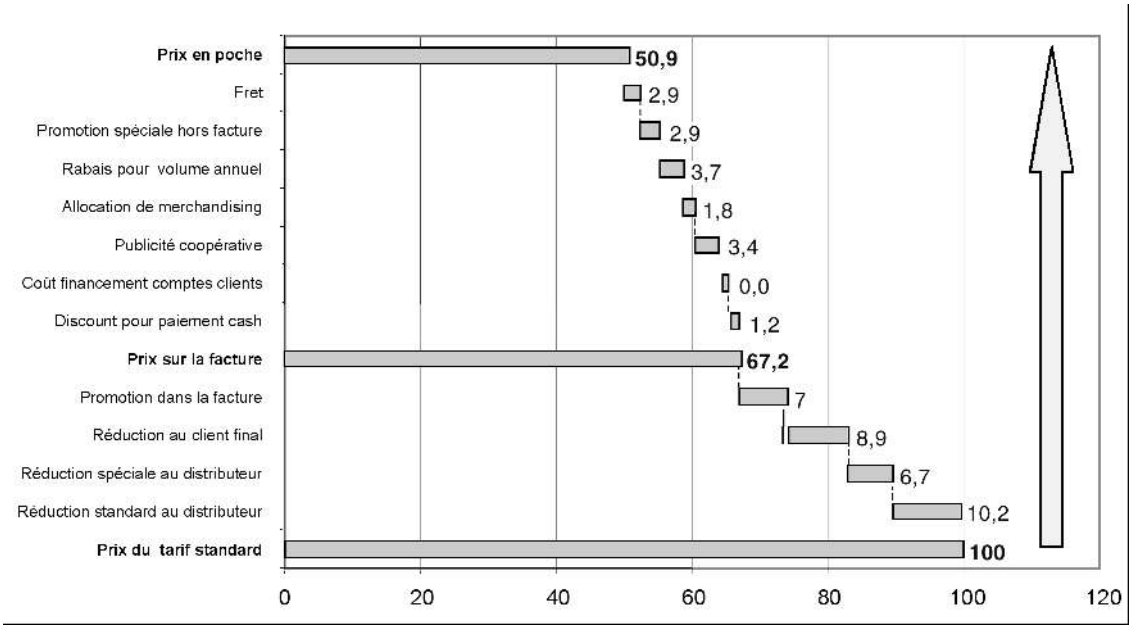


Figure 13.3 – *Du prix du tarif à celui en poche*

www.frenchpdf.com

2 LE CHOIX D'UN RÉSEAU DE DISTRIBUTION

Choisir un réseau de distribution revient à décider qui va faire quoi pour mener à bien le processus de l'échange concurrentiel. La structure verticale d'un réseau de distribution se caractérise par le nombre de niveaux séparant le producteur de l'utilisateur final.

2.1 Les configurations d'un circuit de distribution

Les différents circuits de distribution qui se présentent à un producteur, qu'il s'agisse d'une entreprise de biens industriels ou de biens de consommation, sont décrits à la figure 13.4. On peut ainsi distinguer le circuit direct du circuit indirect.

1. Dans un *circuit direct*, il n'y a pas d'intermédiaire qui prend le titre de propriété ; le producteur vend directement au consommateur ou à l'utilisateur final. Il s'agit alors d'un système de marketing direct.
2. Dans un *circuit indirect*, un ou plusieurs intermédiaires prennent le titre de propriété. Un canal indirect est dit « long » ou « court », selon le nombre de niveaux intermédiaires entre producteur et utilisateur final.

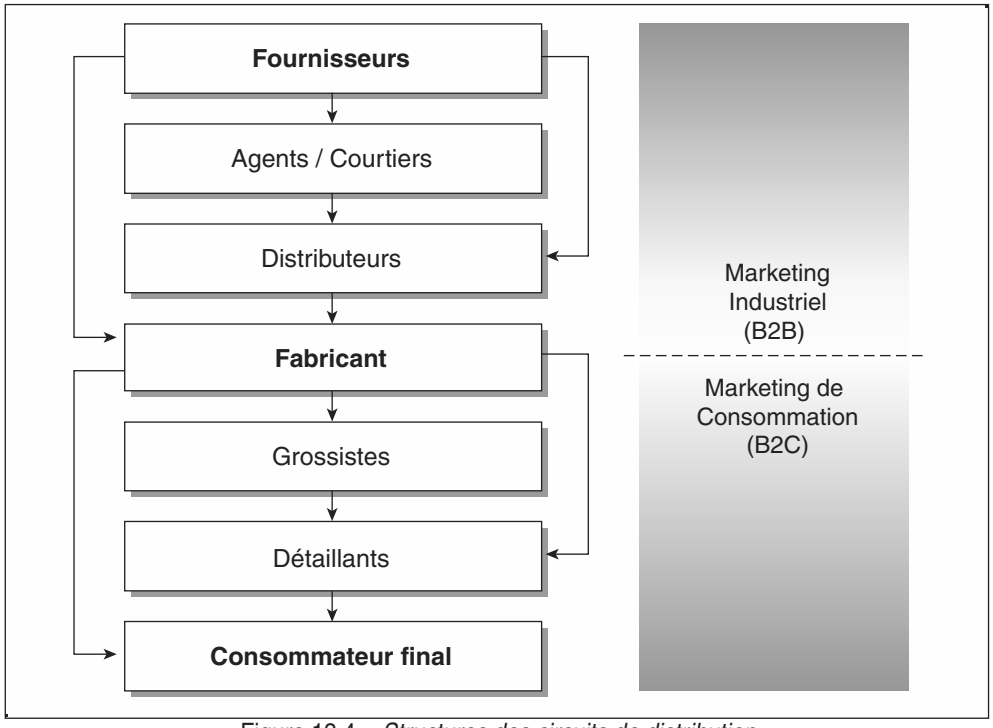


Figure 13.4 – *Structures des circuits de distribution*

Dans le secteur des biens de consommation, les circuits de distribution sont généralement longs et impliquent la participation de plusieurs intermédiaires, notamment les grossistes et les détaillants. Dans les marchés industriels, par contre, les circuits sont plus courts, particulièrement lorsque les

www.frenchpdf.com

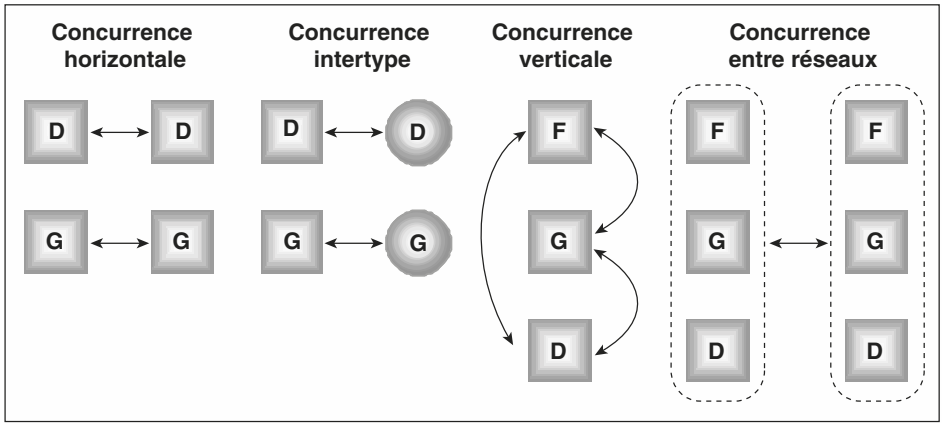
clients potentiels sont peu nombreux et bien identifiés. Du point de vue du fabricant, plus le circuit est long, plus il lui est difficile de le contrôler.

Dans la plupart des situations de marché, une entreprise aura recours simultanément à *plusieurs circuits de distribution*, soit en vue de créer un climat de concurrence et d'émulation entre distributeurs, soit par souci de complémentarité en vue d'atteindre des groupes de clients ayant des habitudes d'achat différentes. Par exemple, beaucoup d'entreprises industrielles gèrent en direct, avec leur propre force de vente, les comptes des clients les plus importants, et sous-traitent à des distributeurs la gestion des comptes des petits clients.

➤ *Les types de concurrence entre distributeurs*

Dans un réseau de distribution, on peut observer différents types de concurrence entre distributeurs comme illustré à la figure 13.5.

1. *Concurrence horizontale.* C'est la concurrence qui oppose des intermédiaires du même type intervenant au même niveau dans un réseau de distribution.
2. *Concurrence horizontale inter-type.* Cette forme de concurrence oppose des intermédiaires situés au même niveau dans un réseau mais qui se différencient par la formule de vente adoptée (libre-service ou service complet), ce qui se traduit souvent par des assortiments et des prix très différents.
3. *Concurrence verticale.* Des intermédiaires situés à des niveaux différents dans un réseau exercent les fonctions de l'intermédiaire situé en aval ou en amont dans le circuit. C'est le cas, par exemple, des détaillants qui incorporent la fonction grossiste ou inversement des grossistes qui font de la vente au détail.
4. *Concurrence entre réseaux de distribution.* Ce sont des réseaux entiers qui s'opposent et qui correspondent généralement à des circuits très différents. C'est la concurrence qui opposerait, par exemple, un réseau traditionnel à la vente par correspondance, à la vente par réunion ou à un réseau de vente sur Internet, comme c'est le cas pour les libraires et les disquaires.



Source : Palamountain, 1955.

Figure 13.5 – *Types de concurrence entre distributeurs*

La distribution a connu des évolutions importantes au cours des trente dernières années, qui ont contribué à renforcer très sensiblement la concurrence entre intermédiaires sous toutes ses formes. Le développement des systèmes marketing verticaux, comme on le verra plus loin, en est l'illustration la plus notable.

www.frenchpdf.com

2.2 Les critères de choix d'un réseau de distribution

Le choix d'un réseau de distribution spécifique est largement déterminé par un ensemble de contraintes propres au marché visé et à ses habitudes d'achat, aux caractéristiques du produit lui-même et aux caractéristiques de l'entreprise, notamment l'importance des moyens dont elle dispose. Les critères habituellement retenus et leurs implications sur le type de circuit de distribution à adopter sont décrits au tableau 13.1.

Tableau 13.1 – *Critères de choix d'un réseau de distribution*

Caractéristiques à considérer	Circuit direct	Circuit indirect		Commentaires
		court	long	
Clients				
Nombre élevé		**	***	Le principe de la démultiplication des contacts joue à plein
Forte concentration	**	***		Coût du contact plus faible
Achats importants	***			Coût du contact facilement amorti
Achats irréguliers		**	***	Coût élevé de l'exécution de commandes fréquentes et faibles
Délai de livraison court		**	***	Disponibilité du stock à proximité du lieu d'achat
Produits				
Produits périssables	***			Nécessité d'un acheminement rapide
Volume élevé	***	**		Minimiser le nombre de manutentions
Faible technicité		**	***	Compétences requises faibles
Peu standardisés	***			Le produit doit être adapté aux besoins spécifiques
En phase de lancement	***	**		Le produit nouveau doit être très « suivi »
Valeur unitaire élevée	***			Le coût du contact peut être facilement amorti
Entreprise				
Faibles ressources financières		**	***	Les coûts de distribution sont proportionnels au chiffre d'affaires
Assortiment complet	***	**		L'entreprise peut offrir un service complet
Contrôle élevé recherché	***			Minimiser le nombre d'écrans entre l'entreprise et son marché
Grande notoriété		**	***	Bon accueil de la part de la distribution
Couverture élevée		**	***	La distribution doit être intensive

** = important ; *** = très important.

www.frenchpdf.com

2.2.1 Les caractéristiques du marché

Le nombre de clients potentiels détermine la taille du marché. Une règle communément observée est que, si le marché est grand, le recours à des intermédiaires sera généralement nécessaire. Inversement, si le marché est étroit, l'entreprise pourra plus facilement assurer elle-même la distribution de ses produits. De même, plus un marché est géographiquement dispersé, plus l'organisation de la distribution sera difficile et coûteuse et plus il est vraisemblable que l'on devra recourir à des intermédiaires pour réduire le coût des services apportés aux clients.

La structure des comportements d'achat va également influencer la structure du réseau. Par exemple, si les clients achètent en petites quantités et si la demande est très saisonnière, un circuit long faisant intervenir plusieurs intermédiaires sera recommandé.

2.2.2 Les caractéristiques des produits distribués

Les caractéristiques physiques et techniques des produits ont également une influence sur la structure d'un réseau de distribution. Les produits hautement périssables, par exemple, doivent avoir un réseau aussi court que possible. De même, les produits pondéreux et volumineux ont des coûts de manipulation et de transport très élevés, que l'entreprise essaiera de minimiser en livrant les produits par camion ou conteneur entier vers un nombre réduit de destinations. Le réseau doit également être court.

Des réseaux courts sont aussi souhaitables pour des produits de grande complexité technique, qui demandent un service après-vente important ainsi qu'une assistance à l'utilisation. De même, un circuit court permettra à l'entreprise d'exercer un meilleur contrôle sur des innovations situées en phase d'introduction du cycle de vie et pour lesquelles des efforts importants de promotion doivent être faits afin que les produits soient acceptés par le marché. En revanche, un circuit long sera approprié pour la distribution de produits très standardisés et de faible valeur unitaire. Dans ce dernier cas, les coûts de distribution seront partagés avec d'autres produits également référencés par les intermédiaires.

> Il est, par exemple, difficile d'imaginer que la distribution de la gamme de chips produite par Lays soit assurée par cette seule société. Les coûts de distribution seraient prohibitifs. Ce n'est qu'en partageant les coûts avec une grande variété d'autres produits référencés par les grossistes et les détaillants qu'il est possible de vendre un paquet de chips à 1 euro.

Le choix d'un réseau de distribution dépend également de l'étendue de la gamme de produits du fabricant. Le fabricant spécialisé dans un produit (les raquettes de tennis) devra recourir à des grossistes pour être présent dans les points de vente appropriés (les magasins d'articles de sport). Si, par contre, il fabrique une grande variété de produits vendus dans le même type de points de vente, il pourra s'adresser directement aux détaillants sans passer par les grossistes. Un détaillant peut difficilement acheter en une fois un conteneur entier de lave-vaisselle, mais il peut parfaitement acheter un conteneur comprenant divers produits électroménagers.

2.2.3 Les caractéristiques de l'entreprise

Les variables clés sont ici la taille et les ressources financières du fabricant. Les grandes entreprises ont en général des ressources financières importantes, et elles ont dès lors la capacité d'assumer elles-mêmes plusieurs fonctions de distribution, réduisant de ce fait leur degré de dépendance vis-à-vis des intermédiaires. Plusieurs fonctions de distribution, telles que le transport et le stockage, impliquent des coûts fixes qui peuvent être plus facilement supportés par elles. Par contre, le recours aux intermédiaires engendre un coût qui est proportionnel au volume d'activité, puisque leur rémunération se fait sous la forme de commissions payées sur le chiffre d'affaires réalisé. C'est la raison pour laquelle les

www.frenchpdf.com

petites entreprises recourent plus volontiers aux intermédiaires. Dans certains cas, la production totale est vendue sous l'enseigne d'un grand distributeur. L'inconvénient majeur de cette situation est de rendre le fabricant totalement dépendant de son client unique.

D'autres considérations entrent également en ligne de compte. Par exemple, le manque de savoir-faire marketing pour assurer les tâches de distribution peut être une raison suffisante pour faire appel aux services d'un intermédiaire. Cette situation s'observe souvent lorsque l'entreprise pénètre un marché nouveau pour elle ou un marché étranger. De même, des entreprises très spécialisées dans des produits de haute technologie ont souvent tendance à s'appuyer sur des distributeurs pour tout ce qui concerne la distribution et la gestion commerciale. Une entreprise peut également décider d'adopter un circuit direct simplement pour exercer un meilleur contrôle sur la distribution, même si le coût est plus élevé que celui d'un circuit indirect.

3 LES STRATÉGIES DE COUVERTURE DU MARCHÉ

Dès lors que le circuit de distribution choisi est un circuit indirect, se pose le problème du nombre d'intermédiaires à recruter pour obtenir le taux de couverture du marché nécessaire à la réalisation des objectifs de pénétration. Plusieurs stratégies de couverture du marché peuvent être envisagées.

> Hollywood offre des chewing-gums partout où il le peut ; dans tous les magasins d'alimentation, chez les marchands de tabac, dans les papeteries, les distributeurs automatiques, le commerce ambulant, etc.
>
> La firme Pierre Cardin distribue ses produits de confection dans des magasins spécialisés, soigneusement sélectionnés, et essaie d'être représentée par les meilleurs.
>
> VAG distribue ses voitures par l'intermédiaire de concessionnaires ; chaque concessionnaire se voyant attribuer une région où aucun autre garagiste ne sera autorisé à représenter la marque.

Hollywood pratique une distribution *intensive*, Cardin une distribution *sélective* et VAG une distribution *exclusive*. Le choix de la stratégie à adopter pour un produit donné dépend des caractéristiques du produit lui-même et de l'objectif poursuivi par l'entreprise dans l'environnement concurrentiel dans lequel elle opère.

D'autres considérations interviennent également. D'une manière générale, les systèmes de distribution sélective ou exclusive impliquent une plus grande coopération de la part des distributeurs, une réduction des coûts de distribution pour le fabricant et un meilleur contrôle des opérations de vente. Par contre, dans les deux cas, on limite volontairement la disponibilité du produit, ce qui oblige les clients potentiels à le rechercher activement. L'entreprise doit donc garder un équilibre entre les avantages et les inconvénients de chaque système de distribution, que l'on analysera ci-après.

3.1 La distribution intensive

Dans une distribution intensive, l'entreprise cherche à toucher le plus grand nombre possible de points de vente et à multiplier les centres de stockage afin que soient assurés un chiffre d'affaires élevé ainsi qu'une couverture maximale du territoire de vente. Cette stratégie de couverture est appropriée pour des produits d'achat courant, des matières premières de base et des services à faible implication.

www.frenchpdf.com

L'avantage d'une distribution intensive est de *maximiser la disponibilité du produit* et de donner une part de marché importante grâce à l'exposition élevée de la marque. Cette augmentation du chiffre d'affaires, du fait de la couverture élevée du marché, peut toutefois présenter des inconvénients non négligeables.

– Le chiffre d'affaires réalisé diffère largement entre les différents distributeurs, alors que le coût du contact est identique par intermédiaire. Si l'entreprise reçoit un grand nombre de petites commandes d'un réseau très étendu de petits détaillants, l'*augmentation du coût de la distribution* (gestion des commandes et livraison) risque de compromettre la rentabilité d'ensemble.
– Lorsque le produit est très largement distribué dans des points de vente multiples et différenciés, l'entreprise *risque de perdre le contrôle* de sa politique de commercialisation et de se voir dès lors exposée aux pratiques suivantes : bradage des prix, réduction de la qualité du service, manque de coopération des détaillants…
– Une distribution intensive est souvent incompatible avec le maintien d'une *image de marque cohérente* et d'un positionnement précis dans le marché, en raison du manque de contrôle sur le réseau de distribution.

De telles difficultés incitent les entreprises à évoluer progressivement, une fois les objectifs de notoriété atteints, vers un système de distribution plus sélectif.

3.2 La distribution sélective

On parle de distribution sélective lorsque le producteur recourt à un nombre d'intermédiaires inférieur au nombre d'intermédiaires disponibles. Cette stratégie de couverture est indiquée pour des produits d'achat réfléchi, là où le client compare les prix et les caractéristiques des produits.

Il est à noter qu'une distribution sélective peut également provenir du refus d'un nombre significatif de détaillants d'accepter le produit dans leur assortiment. Pour qu'il y ait distribution sélective voulue par le fabricant, celui-ci doit donc sélectionner ses intermédiaires. Plusieurs critères de choix peuvent être utilisés.

1. La *taille du distributeur*, mesurée par son chiffre d'affaires, est le critère le plus utilisé. Dans la plupart des marchés, un petit nombre de distributeurs réalisent une part très importante du chiffre d'affaires total (loi de concentration). Dans le domaine de l'alimentation, par exemple, le taux de concentration est très élevé en Suède, en Norvège et en Finlande, où les 3 premiers distributeurs dans le secteur alimentaire réalisent respectivement 95, 86 et 80 % du chiffre d'affaires total en alimentation générale (Ernst&Young et Nielsen, 1999). Dans ces conditions, toucher l'ensemble des distributeurs est très coûteux et peu efficace.

2. La *qualité du service* offert est également un critère important. Le distributeur est payé pour exercer un certain nombre de fonctions, et certains distributeurs peuvent exercer ces tâches plus efficacement que d'autres.

3. La *compétence technique* et l'équipement du distributeur sont des critères importants, surtout en ce qui concerne les produits non standardisés pour lesquels la qualité du service après-vente est essentielle.

En optant pour une distribution sélective, le producteur accepte donc de limiter volontairement la disponibilité du produit, dans le but de réduire ses coûts de distribution et d'obtenir une meilleure coopération de la part de ses distributeurs. Cette coopération peut se manifester de diverses manières :

– participer aux dépenses de publicité et de promotion ;

www.frenchpdf.com

– accepter le référencement de produits nouveaux ou de produits qui se vendent moins facilement ;
– accepter de tenir des stocks plus importants ;
– transférer de l'information vers le fabricant ;
– accorder davantage de services.

Le risque principal d'un système de distribution sélectif est de ne pas assurer une couverture suffisante du marché. Le fabricant doit donc s'assurer que l'acheteur final est capable d'identifier facilement les distributeurs, sinon la faible disponibilité conduira à des pertes trop importantes d'occasions de vente. Il arrive que l'entreprise n'ait pas le choix et soit forcée de pratiquer une certaine sélectivité dans sa distribution. Par exemple :

– un produit nouveau qui n'a pas fait ses preuves ne sera accepté par un détaillant que si on lui donne des garanties de sélectivité, voire d'exclusivité ;
– si l'assortiment que le distributeur doit prendre est étendu pour satisfaire les goûts variés du consommateur, la sélectivité sera une condition d'acceptation, sans quoi le chiffre d'affaires risque d'être trop faible pour intéresser le distributeur ;
– le service après-vente demande une formation longue et coûteuse ; la sélectivité devient dès lors nécessaire pour en limiter le coût.

En adoptant un système de distribution sélectif, il faut bien réaliser que l'entreprise est pratiquement obligée d'adopter un circuit indirect court, et d'exercer elle-même la fonction du grossiste. Il est peu probable en effet que les grossistes acceptent de voir leur champ d'action limité par le producteur.

3.3 La distribution exclusive et le franchisage

Un système de distribution exclusive est la forme extrême de la distribution sélective. Dans une région prédéfinie, un seul distributeur reçoit le droit exclusif de vendre la marque. En retour, le distributeur accepte de ne pas référencer les marques concurrentes dans la même catégorie de produits.

Une stratégie de couverture exclusive est utile lorsque le fabricant veut différencier son produit par une politique de haute qualité, de prestige ou de qualité du service. La coopération étroite entre fabricant et distributeur facilite la mise en œuvre de ce programme de qualité. Les avantages et inconvénients de ce système sont ceux de la distribution sélective, mais amplifiés. Une forme particulière de distribution exclusive est le *franchisage*.

La franchise est un système marketing vertical contractuel qui organise la distribution de biens ou de services. Il y a accord de franchise lorsque, par contrat, une entreprise, appelée *franchiseur*, concède à une autre le droit d'exploiter un commerce dans un territoire délimité, selon des normes définies et sous une enseigne ou une marque donnée. L'entreprise qui concède offre généralement à ses *franchisés* une aide continue leur permettant de commercer dans les meilleures conditions possibles dans leurs territoires respectifs. C'est donc à la fois pour rémunérer le droit à l'utilisation d'une marque de commerce et pour bénéficier d'un apport continu de savoir-faire que le franchisé s'engage contractuellement à verser au franchiseur des droits initiaux — une redevance forfaitaire — et des redevances sur ses ventes. Le franchisé achète en fait une *formule à succès* dont le franchiseur et peut-être d'autres franchisés ont fait la preuve dans d'autres territoires.

www.frenchpdf.com

3.3.1 Les types de franchises

Le franchiseur peut indifféremment être l'un des partenaires du réseau de distribution. On peut distinguer quatre types de franchises.

1. La franchise qui unit *un fabricant et un détaillant*. Ce sont, par exemple, les concessionnaires automobiles ainsi que les stations services. Singer aux USA, Pingouin et Yves Rocher en France sont d'autres exemples de ce type de franchise.
2. La franchise entre *un fabricant et un grossiste*. Il s'agira, par exemple, de sociétés comme Coca-Cola ou Seven-Up qui vendent le concentré de sirop à des grossistes franchisés, qui eux-mêmes effectuent le mélange, mettent en bouteilles et vendent aux détaillants et au secteur Horeca.
3. La franchise entre *un grossiste et un détaillant* : par exemple les drugstores Rexall, Christianssens pour les jouets, Unic et Disco dans le secteur alimentaire.
4. La franchise entre *une société de service et un distributeur.* C'est le cas de Avis et de Hertz pour la location de voitures, de McDonald, de Midas, de Holiday Inn.

Les franchises qui connaissent le développement le plus rapide opèrent dans le secteur des services professionnels, de la restauration rapide, de la location de voitures et de camions et dans les services d'entretien de bureaux (Shanghavi, 1991).

3.3.2 Les caractéristiques d'une bonne franchise

Une bonne franchise doit être avant tout *un succès prouvé et transmissible* pouvant être reproduit par le franchisé dans son territoire. Selon Sallenave (1979, p. 11), une *bonne formule* a les caractéristiques suivantes.

1. Elle a trait à la commercialisation d'un produit ou service de *bonne qualité*.
2. La demande pour le produit ou service est *universelle*, ou, du moins, ne se limite pas à la seule région d'origine du franchiseur.
3. Elle a fait ses preuves avec une *entreprise pilote*.
4. Elle prévoit un *transfert immédiat et complet* du savoir-faire ainsi qu'une formation effective du franchisé aux techniques de commercialisation et aux méthodes propres à la franchise en question.
5. Elle établit les modalités d'une *relation continue* entre le franchiseur et le franchisé, visant à améliorer les conditions d'exploitation de la franchise et à échanger des innovations, des idées de nouveaux produits et services, etc.
6. Elle décrit explicitement les *apports initiaux* (enseigne, formation, savoir-faire) et les *apports permanents* (supports de marketing, publicité, actions promotionnelles, recherche et développement, services divers) du franchiseur.
7. Elle propose un *système d'information et de contrôle* permettant le suivi permanent des activités du franchisé et prévoit l'apport d'informations sur le marché.
8. Elle énonce les *paiements immédiats* (droits initiaux) et *continus* (redevances) que le franchisé doit réaliser.
9. Elle implique le franchisé dans le processus de définition des *orientations futures* de la franchise, et le fait participer à la vie de la franchise.

www.frenchpdf.com

10. Elle prévoit une *procédure* de renouvellement, de renégociation et d'annulation du contrat de franchise, ainsi qu'une possibilité de rachat par le franchiseur.

Le franchisage représente une solution intéressante face aux structures verticales conventionnelles ou contrôlées. En effet, dans un réseau franchisé, l'investissement pour chaque magasin est consenti par le franchisé, propriétaire du magasin. Du point de vue du franchiseur, la création d'un réseau de franchisés lui permet de se procurer rapidement et à peu de frais un réseau commercial international, et ce, sans investir directement dans la propriété du réseau mais en le contrôlant par contrat.

> J.Y. Brown, le président de Kentucky Fried Chicken Corporation, avait l'habitude de dire qu'il aurait fallu un capital de 450 millions de dollars à son entreprise pour établir son réseau de 2 700 magasins, si ceux-ci devaient être des magasins propres. La société ne disposait guère d'un tel capital durant les premières phases de son expansion. C'est le capital apporté par les franchisés qui a permis la réalisation du programme d'expansion prévu (McGuire, 1971, p. 7).

Le franchisage est donc *un système de distribution intégré contrôlé par le franchiseur mais financé par les franchisés.* Une franchise réussie est un partenariat dans lequel la réussite du franchiseur et celle du franchisé sont indissolublement liées. À cet égard, la connaissance et la compréhension des motivations de chacun des partenaires sont décisives.

3.3.3 Les avantages pour le franchiseur

Les *motivations du franchiseur* pour créer une franchise sont essentiellement les suivantes.

1. Avoir accès à une *source de capitaux*, sans perdre ou diluer le contrôle du système de marketing.

2. *Éviter les frais fixes* élevés qu'implique généralement un système de distribution par magasins propres.

3. Coopérer avec des *distributeurs indépendants* mais très motivés puisqu'ils sont propriétaires de leurs affaires.

4. Coopérer avec des *hommes d'affaires locaux* bien intégrés dans la ville, la région ou le pays.

5. Créer une *nouvelle source de revenus* basée sur un savoir-faire technique commercial détenu.

6. Réaliser une *augmentation rapide* des ventes, le succès ayant un effet de « boule de neige ».

7. Bénéficier d'*économies d'échelle* grâce au développement du système de franchise.

Les franchiseurs apportent à leurs franchisés une aide initiale et continue. Les *services initiaux* comprennent notamment : une étude de marché, une étude de localisation du point de vente franchisé, une assistance dans la négociation du loyer, une conception de la décoration intérieure, la formation de la main-d'œuvre, des modèles de gestion comptable et financière. Les *services continus* comprennent : un suivi opérationnel, du matériel de promotion, la formation des cadres et des employés, le contrôle de la qualité, la publicité au niveau national, une centralisation des achats, des informations sur l'évolution du marché, des audits comptables et financiers, des assurances groupes, etc. (McGuire, 1971).

Les systèmes de franchise se retrouvent dans presque tous les secteurs d'activités et le chiffre d'affaires réalisé a considérablement augmenté au cours des dix dernières années. Le tableau 13.2 a présenté quelques chiffres sur le nombre de franchises dans les principaux pays européens.

www.frenchpdf.com

Tableau 13.2 – *Nombre de franchises par pays en Europe*

Pays	Nombre de franchiseurs	Nombre de franchisés	Chiffre d'affaires en milliard d'euros	Nombre d'employés
Allemagne	530	22 000	14,6	230 000
Autriche	210	3 000	1,6	40 000
Belgique	170	3 500	2,4	28 500
Danemark	98	2 000	1,0	40 000
Espagne	288	13 161	6,8	69 000
Finlande	76	1 464	1,2	14 000
France	470	23 750	9,2	355 000
Royaume-Uni	474	25 700	8,9	222 700
Pays-Bas	345	11 910	9,2	100 000
Portugal	220	2 000	1,0	35 000
Suède	230	9 150	5,7	71 000

Source : Fédération européenne de la franchise, 1997.

3.3.4 Les avantages pour le franchisé

La motivation du franchisé est principalement de bénéficier de l'expérience, de la notoriété et de la garantie liées à l'image de marque du franchiseur. À cette motivation de base s'ajoutent les considérations suivantes.

1. Avoir la possibilité de démarrer une entreprise avec un *capital réduit*.

Réduire le risque et l'incertitude puisque le projet s'est avéré être un succès prouvé.

2. Recevoir *une formation et une assistance* continues fournies par le franchiseur.

3. Bénéficier d'un *meilleur pouvoir d'achat* auprès des fournisseurs de la chaîne franchisée.

4. Avoir accès à de *meilleurs sites*, grâce à la renommée et à la puissance financière du franchiseur.

5. Bénéficier de la *recherche* et du *développement* constant de nouveaux produits ou services.

6. Recevoir une *aide à la gestion* marketing ainsi qu'à la gestion financière et comptable de la franchise.

7. Créer sa propre affaire en tant qu'indépendant, tout en appartenant à une *grande organisation*.

L'accord de franchise est une forme relativement souple de collaboration entre le franchiseur et les franchisés. Toutefois, il existe trois fondements indispensables à la solidité d'un accord de franchise quel qu'il soit :

– la volonté de travailler solidairement ;

– l'acceptation d'un droit de regard réciproque ;

– le bien-fondé de la formule.

www.frenchpdf.com

Cette dernière condition est essentielle : la franchise est une méthode originale de distribution d'un bon produit ou d'un bon service (une formule à succès). Elle n'est pas une solution de repêchage ou de sauvegarde d'une entreprise en difficulté qui se déclarerait « franchiseur » sans avoir fait elle-même la preuve de sa formule.

Les stratégies de distribution sur les marchés étrangers sont présentées en annexe Web 13.3.

4 LES STRATÉGIES VIS-À-VIS DES DISTRIBUTEURS

La coopération des distributeurs à la réalisation des objectifs de l'entreprise est une condition essentielle de succès. Pour obtenir cette coopération de la part des intermédiaires, deux stratégies s'offrent à l'entreprise : une stratégie d'aspiration ou une stratégie de pression. Une troisième possibilité est celle d'une stratégie mixte qui combine les deux premières.

4.1 Les stratégies d'aspiration

Une stratégie d'aspiration (*pull*) concentre les efforts de communication et de promotion sur la demande finale, c'est-à-dire sur le consommateur ou l'utilisateur final, en court-circuitant les intermédiaires. L'objectif est de créer, au niveau de la demande finale, des attitudes positives vis-à-vis du produit ou de la marque, et de faire en sorte que le client demande, voire idéalement exige, telle marque chez le distributeur qui, de cette manière, sera contraint de la référencer pour rencontrer la demande de ses clients. Au contraire de la stratégie de pression, on tente ici de créer une *coopération forcée* de la part des intermédiaires, les clients jouant en quelque sorte le rôle d'une pompe : la marque est aspirée dans le circuit de distribution par la demande finale.

La mise en œuvre d'une stratégie d'aspiration requiert d'importants moyens publicitaires répartis sur de longues périodes pour réussir à créer la demande et la pression sur la distribution. C'est proprement le rôle exercé par les grands médias publicitaires et par les politiques de marque. D'autres moyens couramment utilisés sont les distributions gratuites de produits, les coupons-réduction, les expositions et les foires commerciales, la publicité directe. Généralement, une stratégie d'aspiration demande des moyens financiers plus importants que ceux exigés par une stratégie de pression. En outre, les dépenses sont des frais fixes indépendants du volume d'activité, alors que, dans une stratégie de pression, les dépenses sont, en général, proportionnelles au volume de vente et donc plus facilement supportables par une entreprise de petite taille. L'intérêt que présente pour l'entreprise une stratégie d'aspiration réussie est de neutraliser le pouvoir de négociation des distributeurs, et d'obtenir de leur part une coopération importante.

> La société Procter & Gamble lance ses nouveaux produits en utilisant en grande partie une stratégie d'aspiration. Cependant, la campagne de publicité auprès des clients ne débute généralement que lorsque le produit est distribué à 100 % auprès des détaillants. Il va sans dire qu'un tel résultat n'est atteint que parce que les représentants de Procter & Gamble peuvent montrer aux détaillants les plans des campagnes publicitaires qui vont être réalisées. La renommée de la société aidant, les détaillants veulent bien coopérer avec elle.

En outre, dans une stratégie d'aspiration, l'entreprise investit à long terme : au lieu d'orienter ses efforts de promotion vers la distribution — avec le risque de surenchère que cela suppose — l'entreprise s'efforce de se créer une image de marque et un *capital de marque*, qui constituent à terme la meilleure garantie de coopération de la part des intermédiaires.

www.frenchpdf.com

4.2 Les stratégies de pression

Une stratégie de pression *(push)* consiste à orienter par priorité les efforts de communication et de promotion vers les intermédiaires, de manière à les inciter à référencer la marque, à stocker le produit en quantités importantes, à lui accorder l'espace de vente adéquat et à inciter les clients à acheter le produit. L'objectif est de *susciter une coopération volontaire du distributeur* qui, en raison des incitants et des conditions de vente qui lui sont proposées (marges élevées, remises sur quantités, publicité sur le lieu de vente, budget promotionnel, distributions gratuites, etc.), va naturellement privilégier le produit chaque fois qu'il le peut.

C'est la force de vente, ou la communication personnelle, qui sera ici le moyen marketing le plus important. Une stratégie de pression implique l'existence de relations harmonieuses avec les distributeurs, et il est évident que ce sont surtout les représentants et les vendeurs qui ont un rôle important à jouer à cet égard. On a repris au tableau 13.3 les principaux incitants que l'entreprise peut utiliser pour favoriser une telle coopération volontaire des intermédiaires.

Tableau 13.3 – *Principaux incitants utilisés pour motiver un distributeur*

Objectifs recherchés	Exemple d'incitants utilisés
Augmentation des achats et maintien de stocks importants	Marges élevées, exclusivité territoriale, promotions, réductions pour quantités, engagements de rachat, produits gratuits, programmes de remplissage des rayons.
Augmentation des efforts de l'équipe de vente	Formation à la vente, matériel promotionnel ; programmes d'incitants commerciaux, concours de vente.
Augmentation locale des efforts de promotion – Publicité locale – Augmentation de l'espace en magasins – Promotion en magasins	Publicité coopérative, budget de publicité, matériel publicitaire (films, imprimés, affiches) pour utilisation locale. Budget promotionnel lié à l'espace accordé aux produits Présentoirs et comptoirs de vente, ventes démonstration, distributions gratuites.
Amélioration du service à la clientèle	Programme de formation au service, matériel pédagogique, marges élevées sur les pièces remplacées, couverture des coûts engendrés par le service de garantie.

Source : Boyd et Walker, 1990.

Une stratégie de pression est indispensable pour obtenir la coopération des distributeurs sans laquelle l'entreprise n'a pas accès au marché. Plus le pouvoir de négociation des distributeurs est important, moins l'entreprise aura le choix. Dans les marchés où la distribution est très concentrée, ce sont généralement les distributeurs eux-mêmes qui imposent ces incitants aux fabricants. Le risque d'une stratégie de communication exclusivement orientée vers les distributeurs est donc de rendre l'entreprise entièrement dépendante de leur bon vouloir et sans contrôle réel sur son système de distribution.

4.3 Le *trade* marketing

Le *trade marketing* consiste à appliquer la démarche marketing aux distributeurs vus, non pas comme des intermédiaires, mais comme des clients à part entière, avec leurs besoins propres qu'il faut

www.frenchpdf.com

également satisfaire. Le fabricant doit donc également songer à la position de son client-distributeur et s'interroger sur les points suivants : comment puis-je réduire ses frais ? Est-il possible de diminuer les coûts de stocks, d'améliorer son cash-flow, soutenir sa stratégie d'enseigne… ?

> « À ce niveau, Nabisco réagit aux États-Unis de manière très explicite et passe le message suivant aux chaînes de distribution : Nabisco n'utilise pas votre argent pour les frais de stockage ; nous maintenons votre stock, nous vous fournissons en fonction des ventes et, en règle générale, nos produits sont déjà vendus avant que vous ne deviez nous payer. La rotation de nos biscuits est deux fois plus élevée que celle des autres fabricants et la rentabilité des investissements est très bonne. » (Belgian Business & Industrie, septembre 1996, p. 55).

Le *trade marketing* implique donc l'application du concept d'orientation-marché aux distributeurs. Dans cette optique, le développement d'une stratégie orientée vers les distributeurs est primordial. L'encadré 13.1 donne quelques clés sur la manière de le faire.

ENCADRÉ 13.1 : Les besoins génériques des distributeurs

La stratégie devra répondre aux besoins génériques des distributeurs suivants :

- Liberté de fixer les prix selon leurs propres buts et intérêts
- Liberté d'implémenter ou non les promotions conçues par le fournisseur
- Fixation de prix recommandé par le producteur tel qu'il laisse une marge de distribution suffisante pour couvrir les coûts opérationnels et à générer du profit
- Protection contre la concurrence indue, comme vendre à trop d'autres distributeurs, vendre à des revendeurs à prix cassés ou pratiquer soi-même de la vente directe
- Support du fabricant en formation, publicité, promotion, merchandising et information sur les nouveaux développements du marché
- Soutien à la stratégie de positionnement du magasin en fournissant l'assortiment de produits appropriés
- Gestion efficiente des commandes de façon à réduire les coûts de gestion des stocks et d'éviter les ruptures de stocks, par une gestion logistique conjointe

Source : Sheth *et al.,* 1999, pp. 663-668.

Les domaines d'intervention et d'application du *trade marketing* sont notamment ceux qui relèvent de l'objectif d'optimisation des flux d'informations et de marchandises entre distributeurs et fabricants. Compte tenu des rapports de force, il devient presque obligatoire pour le fabricant de mettre à la disposition de son client-distributeur tous les moyens possibles pour que ce dernier puisse optimiser son « offre-produits » (voir l'encadré 13.2). Parmi ces moyens citons :

- l'échange de données informatisées (EDI) ;
- l'utilisation des données scannérisées ;
- la mesure du profit réel par produit (PDP),
- l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement (EWR) ;

Il s'agit là d'une relation du type *business-to-business* qui implique un autre langage que celui de la confrontation et qui conduit le fabricant à se demander en quoi ses produits entrent dans la stratégie de ses clients-distributeurs et en quoi ils sont indispensables. Pour aller plus loin sur le thème du trade marketing, voir Vandaele (1998), Corstjens (1996). Sur le thème de la logistique, voir Samii (1997).

www.frenchpdf.com

ENCADRÉ 13.2 : EDI et EWR : les outils du *trade marketing*

EDI : Electronic Data Interchange ou l'échange de données informatisées

Ce système de transmission de l'information entre industriels et distributeurs est de plus en plus connu et utilisé aux États-Unis et en Europe. Son principe est simple puisque l'EDI établit un lien direct entre les systèmes informatiques des partenaires commerciaux au moyen de réseaux de télécommunication (Gencod en France). Une fois mise en place, cette nouvelle technique doit permettre aux industriels et distributeurs de communiquer mieux et plus rapidement, afin de mieux vendre. L'un des avantages de l'EDI est la réduction du temps de saisie des commandes ; si la saisie des commandes pour 500 magasins nécessite habituellement 12 heures, 10 minutes suffisent avec le système EDI. Cette manipulation est suivie d'un contrôle de deux heures destiné à la validation des commandes. Le système EDI contribue également à la diminution des coûts de traitement d'une commande depuis sa production jusqu'à son envoi ; il est de 3 francs avec l'EDI contre 17 francs pour un support magnétique et 54 francs pour un support papier. L'EDI apporte un nouveau mode de gestion : celui de l'ère du commerce en temps réel.

EWR : Efficient Warehouse Response ou l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement

L'EWR peut être défini comme un partenariat logistique proposant un échange d'informations au moyen de l'EDI. Cette communication entre distributeurs et producteur s'intéresse en priorité aux stocks et sorties de marchandises de l'entrepôt. Elle permet de générer des gains de productivité tout le long de la chaîne logistique. Ces gains sont naturellement partagés entre les différents partenaires. Les principaux bénéfices que les deux partenaires peuvent attendre sont les suivants :

– produire et vendre au plus près du temps réel ;

– obtenir une diminution sensible des ruptures en linéaires ;

– gagner une meilleure connaissance des stocks et de la demande de manière à réduire le stock réel ;

– rationaliser le flux de marchandises afin de réaliser des économies d'échelle.

Le domaine d'application le plus important de l'EWR est celui de l'optimisation des flux de marchandises ; les autres domaines sont ceux de l'organisation des promotions et du lancement de nouveaux produits.

En pratique, ces stratégies sont étroitement complémentaires, et la plupart des entreprises pratiquent des *stratégies mixtes* en répartissant leurs efforts de communication et de promotion entre la demande finale, d'une part, et la distribution, d'autre part. Toutefois, l'augmentation du coût de la force de vente par rapport à celui de la communication médiatique tend à encourager le recours aux stratégies d'aspiration. En effet, le coût moyen d'une visite ou d'un contact réalisé par un vendeur est de plus en plus élevé, alors que l'amélioration de la sélectivité des médias permet au contraire d'abaisser constamment le coût unitaire d'un contact par un message publicitaire.

5 LE MARKETING STRATÉGIQUE DU DISTRIBUTEUR

Faisant suite à la montée en puissance de la grande distribution dans les années 80, un changement important s'est produit au cours des années 90 : la découverte du marketing stratégique par l'entreprise de distribution, et plus particulièrement par la grande entreprise de distribution (voir l'annexe Web 13.2). Très longtemps, en effet, l'entreprise de distribution a limité son rôle économique à celui d'un intermédiaire entre producteurs et clients. Sa contribution essentielle était de donner une valeur

www.frenchpdf.com

ajoutée aux produits et services offerts en les mettant à la disposition des clients en état distributif de consommation ou d'utilisation. D'un rôle relativement passif de simple prolongement de l'industrie, la distribution est passée à un stade actif, innovateur et parfois dominateur, ce qui a sensiblement modifié les rapports de force entre fabricants et distributeurs.

Cette évolution a coïncidé avec des changements importants de l'environnement socio-économique. Elle a aussi amené la grande distribution à accorder une plus grande place au marketing stratégique et à redéfinir son rôle économique dans une perspective davantage orientée vers un souci d'adaptation aux attentes des clients. Encore récemment, l'orientation « production » était dominante dans de nombreuses entreprises de distribution, la fonction marketing étant réduite à la distribution physique et à la politique d'achats.

5.1 La montée en puissance de la grande distribution

Dans les marchés de grande consommation, un fait nouveau est apparu dans les années 80, dû notamment à la mondialisation de l'économie, tant en Europe qu'aux États-Unis : la montée en puissance des enseignes de distributeurs. D'intermédiaires passifs, ceux-ci sont devenus des entrepreneurs au même titre que les fabricants, notamment en développant des stratégies d'enseigne basées sur un assortiment de marques propres à côté des marques de fabricants. Plusieurs facteurs expliquent le succès de ces stratégies d'enseigne.

1. La concentration de la grande distribution qui contrôle une large part du pouvoir d'achat des ménages. Dans le secteur des biens de consommation à rotation rapide, sur 12 pays européens, les trois premiers distributeurs détiennent plus de 50 % du marché.

2. L'adoption par la grande distribution de stratégies de segmentation fine, notamment vers les segments bas de gamme souvent négligés par les fabricants, qui se traduisent par le lancement de marques propres aux distributeurs, dont les parts de marché atteignent 42 % en Suisse, 30 % en Grande Bretagne et sont supérieures à 15 % dans 6 autres pays européens.

3. L'internationalisation rapide de la grande distribution comme l'illustrent les faits suivants : l'arrivée de l'américain Wal-Mart en Allemagne et en Grande Bretagne ; l'expansion de Carrefour et de Ikea dans le monde ; le développement du groupe Delhaize aux États-Unis et en Asie ; l'intensification des investissements en Asie du groupe Pinault-Printemps-Redoute (PPR) ; les projets de fusion de Kingfisher (Royaume-Uni) et de Metro (Allemagne) qui déboucheraient sur le premier géant paneuropéen de la distribution, etc.

6 LA DISTRIBUTION PAR INTERNET

Selon le bureau d'étude Forrester Research, le chiffre d'affaires du commerce de détail en ligne aux États-Unis a dépassé pour la première fois les 100 milliards de dollars en 2003. Les ventes de détail en ligne avaient atteint 76 milliards de dollars en 2002, soit une hausse de 48 pour cent par rapport à 2001. Toujours selon Forrester Research, les ventes réalisées en ligne compteront en 2008 pour plus

www.frenchpdf.com

de 10 pour cent des ventes au détail aux États-Unis contre 3,6 % en 2002 et 4,5 % en 2003. Vu la pénétration d'Internet, le potentiel de croissance est important (voir tableau 13.4).

Tableau 13.4 – *Évolution de la population internaute mondiale*
(Nombre de personnes qui utilisent Internet au moins une fois par mois)

Pays	Nombre d'internautes (en millions) (2006)	Pénétration (2006)	Croissance (2005-2006)
États-Unis	181,3	63,6 %	+ 2,6 %
Chine	133,5	10,2 %	+ 14,3 %
Japon	87,2	68,4 %	+ 5,6 %
Allemagne	39,4	47,8 %	+ 5,3 %
Royaume-Uni	35,1	57,9 %	+ 4,4 %
Corée du Sud	34,4	70,5 %	+ 4,2 %
France	28,7	47,1 %	n.d.
Italie	28,6	49,2 %	n.d.
Inde	25,5	2,3 %	+ 23,8 %
Brésil	21,2	11,3 %	+ 9,8 %
Canada	21,0	63,4 %	+ 2,8 %
Mexique	20,0	18,6 %	n.d.
Espagne	16,5	40,8 %	n.d.
Australie	13,1	64,5 %	+ 3,4 %
Argentine	7,9	19,8 %	n.d.
Reste du monde	354,0	12,1 %	n.d.
Total	1 180	16,9 %	n.d.

Source : eMarketer, janvier 2007 cité dans
http://www.journaldunet.com/cc/01_internautes/inter_penetration_mde.shtml

Quelle est la situation en Europe ? L'Europe est incontestablement en retard sur les États-Unis. Selon une étude réalisée en 2005 par Jupiter Research, 238 millions d'Européens seront usagers de l'Internet en 2010 et près de 60 % d'entre eux y seront des acheteurs. Comme montré au tableau 13.5c, ils estiment qu'Internet représentera 7 % des achats au détail.

www.frenchpdf.com

Tableau 13.5a – *Estimation de l'évolution du nombre d'Internautes (en millions) et pénétration (%) (Europe)*

	2007		2008		2009		2010	
Norvège	3,7	(80,4%)	3,8	(82,6%)	3,9	(82,3%)	3,9	(83,0%)
Pays-Bas	13,3	(80,1%)	13,6	(81,9%)	13,9	(83,2%)	14,1	(83,9%)
Suède	7,0	(77,8%)	7,1	(79,3%)	7,3	(79,9%	7,4	(81,0%)
Danemark	4,1	(74,9%)	4,3	(77,8%)	4,4	(80,4%)	4,5	(82,0%)
Finlande	3,8	(73,1%)	4,0	(76,5%)	4,2	(78,3%)	4,3	(80,9%)
Royaume-Uni	36,8	(60,5%)	38,1	(62,6%)	39,4	(64,5%)	40,6	(66,2%)
Allemagne	48,1	(58,4%)	50,4	(61,2%)	52,5	(63,8%)	54,5	(66,2%)
France	33,3	(52,3%)	36,1	(56,6%)	38,8	(60,2%)	41,2	(63,6%)
Espagne	19,4	(47,9%)	21,0	(51,9%)	22,4	(55,3%)	23,5	(58,0%)
Italie	24,2	(41,7%)	25,3	(43,5%)	26,4	(45,4%)	27,5	(47,3%)
Pologne	15,0	(39,0%)	16,7	(43,2%)	18,0	(46,8%)	19,0	(49,4%)
Russie	35,0	(24,8%)	40,3	(28,6%)	45,4	(32,4%)	50,4	(36,2%)

Source : eMarketer, February 13, 2008, p. 2.

Tableau 13.5b – *Estimation de l'évolution des utilisateurs et des acheteurs sur Internet (en millions) (Europe)*

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Croissance
Utilisateurs	173	189	201	212	222	230	238	4,8 %
Acheteur	80	94	107	118	128	137	145	9,0 %
Part des acheteurs	46 %	50 %	53 %	56 %	58 %	59 %	61 %	

Source : Jupiter Research, 2005.

Tableau 13.5c – *Estimation de l'évolution des ventes en ligne (en milliards €) (Europe)*

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Croissance
Achats en ligne (détail)	€32,3	€44,7	€57,9	€72,1	€86,9	€101,6	€117,1	21,3 %
Part des achats (détail)	2,3 %	3,1 %	3,9 %	4,7 %	5,5 %	6,2 %	7,0 %	

Source : Jupiter Research, 2005.

www.frenchpdf.com

6.1 Les nouveaux intermédiaires sur Internet

Comme on l'a vu au chapitre 2 de cet ouvrage, le développement du commerce électronique bouleverse la configuration des marchés en favorisant notamment l'apparition de nouveaux types d'intermédiaires. On peut regrouper ces nouveaux intermédiaires dans trois grandes catégories : la désintermédiation, l'infomédiation et la ré-intermédiation, cette dernière se subdivisant en trois catégories, comme le montre le tableau 13.6 (Strauss et Frost, 2001).

Tableau 13.6 – *Quelques exemples de sites de e-distribution*

La vente directe (la désintermédiation)	(1)	www.sncf.com (achat de ticket en ligne) www.mymms.be (personnalisation de M & M's)
L'infomédiaire (l'infomédiation)	(2)	www.justforyou.be (e-mails en opt-in) www.epinions.com (opinions de consommateurs)
L'intermédiaire indépendant		
L'e-taillant (avec transfert de propriété)	(3)	www.caddy-home.be (Delhaize online, assortiment partiel) www.fnac.com, www.amazon.com
Le courtier d'échange en ligne	(4)	www.paperspace.com (place de marché du papier B2B) www.echangedemaison.com (échange de logements) www.surfcouching.com (prêt et emprunt d'un canapé)
Le courtier d'enchère en ligne	(5)	www.ebay.be (enchères tout produits) www.liquidation.com (des stocks aux enchères, B2B)
L'intermédiaire représentant le vendeur		
L'agent de vente	(6)	www.immoweb.be (annonces immobilières)
L'agrégateur (= shopping sans service)	(7)	www.webforjetset.com (le shopping de la haute société) ebuy.com (mall raté)
Le shopping virtuel (= aggrégateur avec service)	(8)	www.flashshoppingmall.com (une rue commerciale) www.lecentredumonde.com (à ne pas manquer !)
Le métamédiaire	(9)	www.ceremonie.be (tout pour votre mariage) www.tabou.be (tout pour les scouts)
L'intermédiaire défendant l'acheteur		
L'agent de shopping	(10)	www.assurland.com, www.kelkoo.com, www.monsieurprix.com (comparateur de prix)
L'enchère inversée	(11)	fr.oltibuy.eu, www, betterdeal.com.au

Source : adapté de Strauss *et al.*, 2001.

6.1.1 La désintermédiation et la vente directe

Une des révolutions la plus importante d'Internet est de permettre la vente directe entre un producteur et un acheteur, malgré la distance, la petite taille de la transaction. Les intermédiaires n'étant plus indispensables, la désintermédiation apparaît (1 dans le tableau 13.6). La vente directe a surtout réussi dans les marchés B2B, générant d'importantes économies sur les coûts de transaction. Elle a également bien réussi en B2C, pour des produits « digitalisables » qui peuvent être livrés par le réseau directement, comme un logiciel ou un article, et les biens « descriptifs » dont la valeur pouvait être évaluée à la seule description du produit, sans contrôle physique, comme un disque, un livre, un ticket d'avion,

www.frenchpdf.com

un ordinateur (exemples : Dell, SNCF). Lorsque la vente n'est pas exclusivement en ligne, le problème du cannibalisme entre réseaux se soulève.

6.1.2 L'infomédiation

La perte du contact physique qu'implique la désintermédiation participe à l'émergence d'un nouveau besoin, celui de l'information. En effet, la suppression des filtres qui séparent le client et le fabricant transfère la responsabilité et les coûts de recherche et d'information sur les clients directement sur les vendeurs. D'où l'apparition d'une nouvelle race d'intermédiaires autour de la gestion de l'information : *les infomédiaires (2)*. Il s'agit d'entreprises on-line qui analysent et vendent des informations sur les consommateurs et leurs comportements à d'autres entreprises qui souhaitent atteindre ces consommateurs (collectes d'opinion des consommateurs, listes d'adresses, enquêtes…).

6.1.3 Le ré-intermédiation indépendante

Les trois catégories classiques de distributeurs se retrouvent en ligne : les courtiers, les agents et les (d)étaillants. Tous trois sont des intermédiaires qui mettent en contact des acheteurs et des vendeurs. Ils sont généralement payés à la commission. Les courtiers (*brokers*) ne représentent aucune des deux parties. Ils ne prennent pas le titre de propriété des biens échangés. Les (d)é-taillants prennent à leur compte le titre de propriété des biens qui sont échangés, avant la vente. Les agents sont similaires aux courtiers à la différence près qu'ils prennent explicitement le parti des producteurs ou des acheteurs.

– *Le (d)é-taillant* (*e-tailer*) *(3)* est un intermédiaire qui achète des produits et les revend en ligne, exactement comme le ferait un détaillant hors ligne (exemple : www.caddy-home.be). Les biens digitaux sont livrés directement sur Internet. Les biens physiques livrent sont livrés via un service logistique comme UPS, FedEx ou une logistique propre. Certains sont des distributeurs mixtes (*multichannels* ou clics et mortier) d'autres sont des joueurs purs (*pure players* ou *click* seulement).
– *Le courtier d'échange en ligne (4).* Vu sa neutralité, son rôle est proche de celui d'une bourse. Grâce à E*Trade, les investisseurs peuvent faire leurs transactions mobilières très rapidement et à faible coût. Le domaine B2B est particulièrement favorable au développement des courtiers pour autant que ceux-ci apportent des services ajoutés à la transaction comme de la logistique ou un crédit. Ces développements vont jusqu'à la création de places de marché virtuelles, lieu de rencontre de tous les acteurs d'un secteur particulier. Le secteur non marchand est également une application favorite pour le courtage d'échange en ligne.
– L*e courtier d'enchères en ligne (5).* Ils opèrent une vraie révolution sur la tradition des prix fixes. Alors que certains producteurs choisissent d'organiser eux-mêmes leurs propres enchères, beaucoup préfèrent offrir leur surplus à des courtiers d'enchère. Le producteur y gagne l'élimination de ses surplus, l'acheteur y trouve le plaisir du marchandage et tous deux obtiennent un juste prix de transaction. L'inconvénient est que l'acheteur peut y passer beaucoup de temps à surveiller l'enchère. Certains de ces sites importants sont également devenus de véritables places de marché virtuelles (eBay).

6.1.4 La ré-intermédiation représentant le vendeur

Il existe quatre types d'agents prenant le parti du vendeur : l'agent de vente, l'agrégateur de catalogue, le shopping virtuel et le métamédiaire. Comme ils ne sont pas neutres dans la transaction, il est probable que l'information qu'ils livrent aux acheteurs soit biaisée ou incomplète. Leur succès dépendra alors de la perception des internautes de leur relative neutralité face au vendeur.

– *L'agent de vente (6)* ou simple vendeur (*selling agent*), lié par des programmes d'affiliation. Il est rémunéré à la commission sur les ventes et parfois à la valeur sur la longueur de vie du client. La

www.frenchpdf.com

différence entre un agent de vente et un vendeur direct est uniquement la différence de personnalité juridique. Un vendeur direct vend ses propres produits, un agent de vente vend les produits d'une entreprise tierce, souvent en exclusivité. Cette nuance est difficile à détecter à la seule vision de la page Web.

– *L'agrégateur (7)* (un agent sectoriel). Il représente plusieurs producteurs de produits de secteurs complémentaires pour éviter les conflits d'intérêts. Le Net incite cependant de plus en plus les agrégateurs à proposer les offres de toute une industrie, y compris celles des concurrents. En B2B ces agrégateurs sont souvent appelés des agrégateurs de catalogues. Ils créent de réelles bases de données dont la taille, voire l'exhaustivité, fera le succès. De plus, l'homogénéité des logiciels de chaque producteur est critique pour uniformiser les données. Les avantages pour l'acheteur sont substantiels : rapidité, réduction des stocks, contrôle accru, transaction facilitée.
– *Le shopping virtuel* (*virtual mall*) *(8)* héberge plusieurs vendeurs en ligne, tout comme un *shopping center* réunit divers magasins hors ligne. Il offre plus qu'une simple agrégation de catalogue : assurance sur la qualité des fournisseurs qu'il référence, facilitation de la commande, sécurisation du paiement, regroupement d'actions de promotions entre plusieurs vendeurs, plaisir de l'internaute à la navigation, aide à la recherche pour le chaland perdu ou sans inspiration. À y regarder de plus près, seule cette dernière fonctionnalité est réellement créatrice de valeur par rapport à un shopping en briques et mortier. Par contre, le plaisir à la navigation est encore souvent absent des sites actuels. Ce plaisir est souvent généré par une réalité virtuelle, proche de ce qu'offre « Second Life », mais requière des sites interactifs et en trois dimensions, lourds à créer pour le vendeur et lourds à télécharger par l'acheteur. De plus, l'acheteur qui aime faire du shopping « en magasin » pour avoir des contacts humains et toucher la marchandise sera déçu. L'avantage net de ce système n'est donc pas clair et son développement est plus lent qu'attendu, quoique très prometteur.
– *Le métamédiaire* (*metamediary*) *(9)* regroupe des producteurs, des é-taillants et des fournisseurs de contenu autour d'un événement (mariage, déménagement) ou d'un achat majeur (voiture) en un seul méta-marché. La clé de son succès est la facilité offerte au consommateur. Il résout pour lui quatre problèmes majeurs : réduire le temps de recherche d'information, donner une assurance de qualité sur les producteurs, faciliter la transaction pour un groupe d'achat et fournir de l'information relevante sur l'achat.

6.1.5 La ré-intermédiation défendant l'acheteur

Il existe trois types d'agents défendant les acheteurs : l'agent de shopping, l'enchère inversée et la coopérative d'acheteurs. Comme ils travaillent à l'avantage des acheteurs, leur succès dépendra de la perception par les vendeurs de leur caractère incontournable.

– *L'agent de shopping (10)* mène les recherches pour les consommateurs et affiche une liste de vendeurs et de prix. Au départ, on pouvait craindre qu'il ne crée une plus forte pression à la baisse sur les prix. Ce ne fut pas le cas, dans la mesure où d'autres attributs sont également pris en compte par les acheteurs. Les agents qui comparent non seulement les prix, mais également d'autres attributs lancent une seconde génération d'agents de shopping. Ils peuvent, par exemple, récolter les opinions de leurs acheteurs précédents et les diffuser auprès des nouveaux acheteurs, pour les éclairer dans leur choix.
– *L'enchère inversée (11).* L'acheteur spécifie le prix qu'il accepte et les vendeurs font une offre. Le vendeur peut ainsi écouler ses stocks excédentaires à travers un réseau simple. Cette formule est particulièrement avantageuse pour les produits périssables, comme les chambres d'hôtel ou les places d'avion. L'acheteur y gagne un bon prix et la satisfaction de fixer son prix. Son désavantage est la réduction du choix en termes de marques, fournisseurs ou attributs particuliers du produit. Ces limitations sont suffisantes pour que ce marché ne cannibalise pas les autres réseaux de vente.

www.frenchpdf.com

ENCADRÉ 13.9 : Un exemple de commerce électronique B2C

Procter & Gamble a adopté une stratégie de marketing direct B2C avec le site Reflect.com, où l'entreprise vend aux clients, et exclusivement sur Internet, des cosmétiques personnalisés. Le laboratoire de P&G adapte les produits sur la base d'un échange interactif prenant la forme de questions et réponses. Les produits et leurs conditionnements sont également personnalisés selon les souhaits exprimés dans chaque commande. L'objectif de Reflect.com est d'offrir plus de 50 000 combinaisons différentes de produits d'entretien du visage, de la peau et des cheveux. Cette start-up est une entreprise indépendante financée conjointement par P&G et par le groupe Institutional Venture Partners pour un montant total de 50 millions de dollars US.

6.2 Les conflits potentiels entre réseaux « *on line* » et « *off line* »

L'adoption simultanée de deux circuits de distribution par la même entreprise vendant les mêmes produits aux mêmes clients potentiels peut évidemment susciter des conflits dont il importe d'évaluer la portée et les moyens de les réduire. Comme suggéré par Van Camp (2001), ces conflits peuvent être de deux types : des *conflits internes* qui opposent deux systèmes de distribution directe adoptés par la même entreprise ; des *conflits externes* mettant en cause les différents partenaires qui participent au fonctionnement d'un circuit indirect de distribution.

6.2.1 Les conflits potentiels internes

Lorsque l'entreprise veut ajouter à son réseau de distribution directe existant un circuit en ligne, quatre types de conflits internes peuvent se présenter.

1. *Le risque de cannibalisme*. Il s'agit probablement là du conflit le plus fréquent et aussi le plus évident. La création du nouveau canal de distribution entraîne automatiquement une redistribution des ventes entre les deux circuits, ce qui provoque des rivalités et des tensions internes entre responsables, chacun essayant de maximiser son propre chiffre d'affaires. Si la demande primaire est non expansible, le gain de l'un sera la perte de l'autre. Par contre, si la demande est expansible, la création du circuit en ligne permettant d'atteindre des non-utilisateurs, l'opération sera gagnante. La question est donc de savoir si le réseau en ligne a un effet de remplacement ou un effet de complément comme illustré à la figure 13.6.
2. *La sous-utilisation du réseau immobilier.* Dans un circuit de distribution directe, l'entreprise possède un réseau de magasins ou d'agences (comme celui des banques par exemple), qui représente une part élevée du coût total de fonctionnement de l'entreprise et qui doit être utilisé aussi efficacement que possible. Si une part importante du chiffre d'affaires se réalise désormais en ligne, cette infrastructure immobilière risque d'être sous-exploitée, victime du succès du nouveau circuit. C'est le problème que rencontre la Barclays Bank en Grande-Bretagne. En raison du succès de son service bancaire en ligne, Barclays a dû fermer 700 agences de son réseau.
3. *Les disparités de prix entre réseaux.* Les prix pratiqués dans les réseaux en ligne sont en général plus bas que ceux pratiqués dans les réseaux traditionnels, les concurrents ayant des coûts plus faibles et se contentant de marges réduites. Pour rester compétitive, l'entreprise qui adopte un réseau en ligne se doit d'aligner ses prix sur ceux des concurrents. La question est de savoir si, de ce fait, elle doit également réduire ses prix en conséquence sur son réseau traditionnel avec la perte de chiffre d'affaires que cela implique. Le problème est d'autant plus délicat que l'existence de

www.frenchpdf.com

grandes différences de prix pour le même produit entre réseaux peut créer des frustrations parmi les clients du réseau traditionnel qui pourraient s'estimer lésés et victimes de discrimination.

4. *La désynchronisation des réseaux.* Les modalités de fonctionnement des deux types de réseaux sont très différentes à de nombreux égards, et la tendance est donc de les séparer et de les gérer de manière indépendante. Le problème est que les clients ne sont pas nécessairement conscients de ces différences, se contentant de choisir le réseau qui leur convient le mieux, s'attendant d'ailleurs à une complémentarité entre les services rendus en ligne et ceux donnés dans les magasins. C'est un problème que Barnes & Noble a rencontré. Les clients ayant acheté en ligne s'adressaient aux magasins de Barnes & Noble pour des retours, des échanges ou pour bénéficier de promotions reçues en ligne.

6.2.2 Les conflits potentiels externes

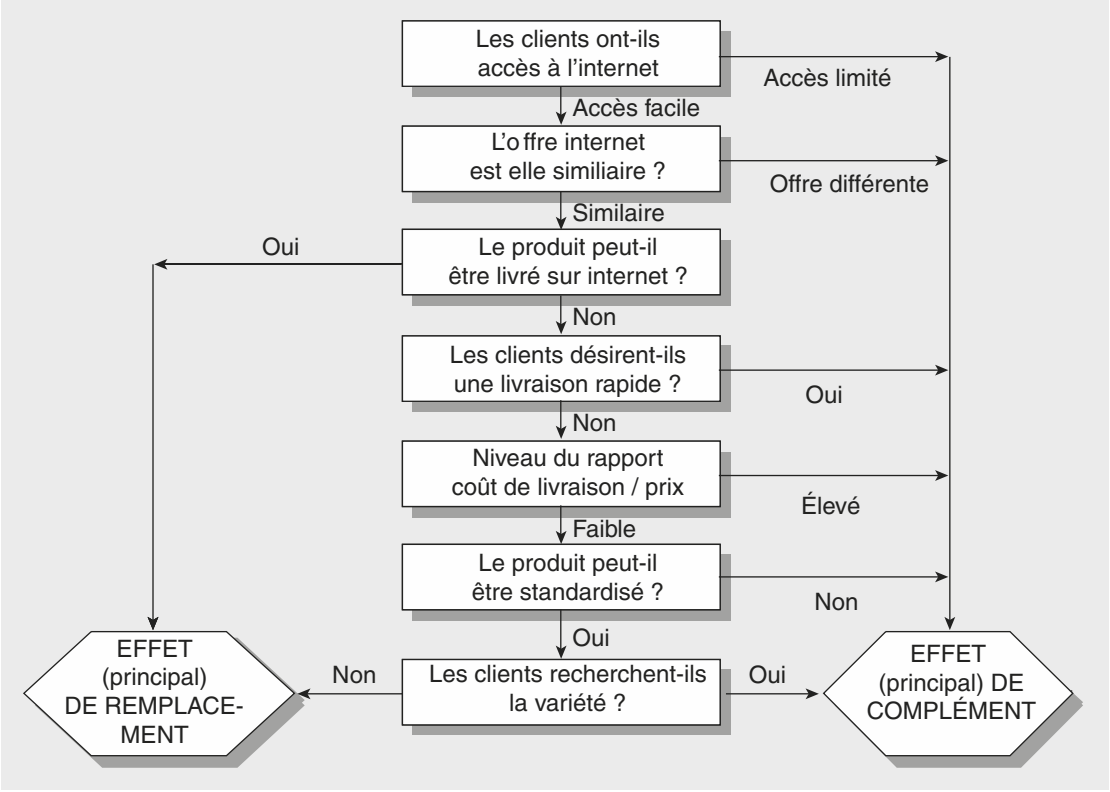
Lorsque l'entreprise a comme réseau traditionnel un circuit de distribution indirecte où interviennent des partenaires indépendants, trois autres conflits potentiels apparaissent pour l'entreprise qui ajoute à son réseau existant un circuit en ligne.

1. *L'aliénation des distributeurs traditionnels.* Les distributeurs des réseaux traditionnels voient évidemment d'un mauvais œil le recours à la vente en ligne qui permet aux fabricants de rétablir un contact direct avec l'utilisateur final de leurs produits. Dans la mesure où les ventes en ligne se développent, cela ne peut se faire qu'au détriment du chiffre d'affaires des distributeurs traditionnels qui pourraient décider de boycotter l'entreprise ou du moins de lui retirer leur appui au profit d'un concurrent. Étant donné que, dans la majorité des secteurs, la plus grande partie des ventes se fait, et continuera à se faire, dans les réseaux traditionnels, l'entreprise doit décider si elle peut prendre le risque de compromettre le chiffre d'affaires actuel pour établir une relation directe avec un segment du marché qui restera très probablement minoritaire. C'est le dilemme auquel a été confrontée la marque Compaq, qui ayant dû concéder à Dell le leadership sur le marché des portables, a envisagé de vendre également en ligne se mettant ainsi en concurrence directe avec son propre réseau de grossistes et de détaillants.

2. *La perte de contrôle du réseau de distribution.* Les entreprises ayant recours à des distributeurs indépendants, qu'il s'agisse d'un circuit indirect court ou long, s'efforcent de le contrôler en recourant à une distribution sélective, à une couverture géographique équilibrée et également au travers de leur politique de communication de pression (*push*). Comme on l'a vu plus haut, la raison d'être de cette politique de contrôle est d'assurer une cohérence de la politique de marque, de prix et de service. Cette stratégie de contrôle devient plus difficile à mettre en œuvre lorsque les distributeurs ont eux-mêmes des réseaux de vente en ligne qui peuvent déborder leur zone commerciale habituelle.

3. *Déplacement de la valeur ajoutée vers l'amont.* Même si le fabricant ne vend pas directement en ligne, mais dispose simplement d'un site qui peut être consulté par les clients potentiels, cette activité d'information peut modifier sensiblement le rôle et l'importance des distributeurs. Les informations portant sur les modèles, les prix, les performances, etc. autrefois communiquées par les distributeurs, sont de plus en plus communiquées directement par le fabricant qui s'approprie ainsi les tâches les plus nobles du processus de négociation, laissant aux intermédiaires les seules fonctions physiques (les plus coûteuses) de la distribution.

www.frenchpdf.com



Source : Kumar, 2000, p. 207.

Figure 13.6 – *La distribution en ligne : effet de complément ou de remplacement*

6.3 Le problème de la protection de la vie privée

La simplicité pour l'acheteur est le principal avantage apporté par le marketing direct, mais beaucoup de clients peuvent être plus sensibles à la qualité ou au contact physique avec le produit. En outre, au fur et à mesure du développement du marketing direct, on constate qu'un nombre croissant de consommateurs perçoit les techniques du marketing direct (appels téléphoniques intempestifs, boîte aux lettres poubelle, personnalisation du publipostage) comme autant d'*atteintes à la vie privée* (voir l'encadré 13.10).

Déjà en 1981, Quelch et Takeuchi (1981, p. 84) s'interrogeaient sur l'avenir de la vente sans magasin et soulevaient notamment les questions suivantes :

– que se passe-t-il si les tarifs postaux doublent ?

– et si les lois de protection de la vie privée interdisaient la vente et l'achat de listes d'adresses ?

– et si on interdisait l'utilisation des cartes de crédit ?

www.frenchpdf.com

Ces questions sont aujourd'hui plus pertinentes que jamais et une directive européenne concernant les données confidentielles, entrée en vigueur en octobre 1998, interdit aux entreprises présentes dans l'UE de transmettre des informations d'ordre privé aux pays ne respectant pas une liste précise de conditions. Le texte vise les données médicales, les relevés de compte de cartes de crédit, les informations réunies par les employeurs, les réservations aériennes et même les commandes à des sociétés de vente par correspondance. Cespedes et Smith (1993, p. 16) ont énoncé un certain nombre de règles à respecter par les sociétés qui construisent et utilisent des banques de données. Ces règles sont résumées dans l'encadré 13.11.

ENCADRÉ 13.10 : Règles éthiques d'utilisation d'une banque de données personnelles

Règle 1

Les utilisateurs de banques de données personnelles doivent avoir l'accord des prospects pour utiliser les informations les concernant.

Les sociétés doivent éviter le secret et le recours à des méthodes trompeuses dans la procédure de recueil des informations.

Les clients ciblés doivent avoir la possibilité de connaître la source de l'information les concernant.

Les individus doivent pouvoir refuser l'utilisation ultérieure des données.

L'accord d'utilisation donné par un individu à une société n'implique pas automatiquement le droit de l'utilisation par d'autres sociétés détentrices des mêmes informations.

Règle 2

Les sociétés utilisatrices sont responsables de l'exactitude des données qu'elles utilisent et les prospects ont le droit d'y avoir accès, de les vérifier et de modifier les informations les concernant.

Règle 3

Les classifications effectuées doivent s'appuyer sur les comportements réels, ainsi que sur les critères plus traditionnels d'attitude, de style de vie et de profil démographique.

Source : Cespedes et Smith, 1993, p. 16.

Le recours au marketing direct par Internet est probablement moins controversé dans le domaine du marketing des affaires *(business-to-business)* que dans le secteur des biens de consommation.

www.frenchpdf.com

L'essentiel

Les circuits de distribution sont des structures verticales permettant l'exercice des tâches nécessaires à l'organisation de l'échange dans une économie de marché. La *fonction de la distribution* est de créer des utilités d'état, de temps et de lieu qui constituent la valeur ajoutée de la distribution. Les interventions des intermédiaires (grossistes, détaillants, agents, courtiers, etc.) sont indispensables parce que les fabricants ne peuvent exercer, à eux seuls et à un coût raisonnable, l'ensemble des fonctions et tâches nécessaires à l'organisation de la rencontre efficace entre l'offre et la demande. Les circuits de distribution se caractérisent par le nombre d'échelons intermédiaires qui séparent le producteur du client final. Le choix d'un circuit de distribution particulier est déterminé par des facteurs propres au marché, au comportement du client et par le profil de l'entreprise. En ce qui concerne le choix du type d'intermédiaire trois stratégies de couverture du marché sont possibles : une *distribution intensive, sélective ou exclusive*. Les systèmes exclusifs de distribution par franchise sont très populaires et se retrouvent dans presque tous les secteurs. Des changements importants sont survenus depuis quelques dizaines d'années dans le rôle exercé par les intermédiaires dans le secteur alimentaire de la grande distribution. Le *développement du commerce électronique* modifie sensiblement les rapports de force entre fabricants et distributeurs. Sur le Web une nouvelle génération d'intermédiaires apparaît.

Questions et problèmes

1. *Vous êtes chargé d'organiser la distribution d'un produit chimique destiné à purifier les eaux de piscine. Décrivez les différents réseaux de distribution qui pourraient être envisagés pour ce produit en précisant les fonctions exercées, ainsi que les avantages et les inconvénients de chaque réseau.*

2. *« Les intermédiaires sont des parasites ». Cette accusation a souvent été portée, notamment par les économistes d'inspiration marxiste. En vous référant au fonctionnement d'une économie de marché, comment réagiriez-vous à une telle accusation ?*

3. *Les pralines Godiva sont distribuées dans des magasins propres ou franchisés qui vendent exclusivement cette marque. Compte tenu des caractéristiques de ce produit et de la volonté de l'entreprise de maintenir un positionnement haut de gamme, quels changements peut-on envisager dans la stratégie de distribution pour accroître la part de marché de la marque Godiva ?*

4. *Une entreprise accorde une remise promotionnelle de 5 % à un distributeur qui bénéficie déjà, grâce à l'importance de ses commandes, d'une remise quantitative de 7 %. Le prix de vente final est de 4 euros. Calculez le prix d'achat pour la remise de 7 %, puis de 5 %.*

5. *Un produit a un prix de revient hors taxes de 120 € pour le distributeur. La TVA de ce produit est de 21 %, et la marge de distribution par rapport au prix de vente hors taxe est de 30 %. Quel sera le prix de vente de ce produit ?*

www.frenchpdf.com

Références bibliographiques

BOYD Harper W., WALKER O.C. Jr. (1990), *Marketing Management: A Strategic Approach*, R.D. Irwin, Homewood, III.

CESPEDES Frank V., SMITH H. Jeff (1993), « Database Marketing : New Rules for Policy and Practice », *Sloan Management Review*, Vol. 34, Iss. 4, pp. 7-22.

CORSTJENS Judith, CORSTJENS Marcel (1996), *La guerre des linéaires*, Paris, Éd.s d'Organisation.

KUMAR N. (2000), « Internet Distribution Strategies : Dilemmas for the Incumbent », *in* MARCHAND Donald A. *et al.* (2000), *Mastering Information Management*, London, Financial Times & Prentice Hall.

MCGUIRE E. Patrick (1971), *Franchised Distribution*, New York, The Conference Board, Report n° 523.

MONROE Kent B. (1990), *Pricing : Making Profitable Decisions*, 2nd Ed., New York, McGraw-Hill Book Company.

PALAMOUNTAIN Joseph C. (1955), *The Politics of Distribution*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.

QUELCH John A., TAKEUCHI Hirotaka (1981), « Non-store Marketing : Fast Track or Slow », *Harvard Business Review*, Vol. 59, July-August, pp. 75-84.

SALLENAVE J.P. (1979), *Expansion de votre commerce par le franchisage*, Gouvernement du Québec, ministère du Commerce et du Tourisme.

SAMII Alexandre K. (1997), *Mutations des stratégies logistiques en Europe*, Paris, Nathan.

SHANGHAVI N. (1991), « Retail Franchising as a Growth Strategy for the 1990s », *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 19, Iss. 2, pp. 4-9.

SHETH Jagdish N., MITTAL Banwari I., NEWMAN Bruce I. (1999), *Customer Behavior : Consumer Behavior and Beyond*, Fortworth, The Dryden Press.

STRAUSS Judy, FROST Raymond (2001), *E-marketing,* 2nd Ed., Upper Saddle River, Prentice Hall.

VAN CAMP F. (2001), *Online and Onland ? Channel Conflicts and How to Avoid Them*, A.D. Little, Business Center, based in Rotterdam.

VANDAELE Michel (1998), *Commerce et industrie : le nouveau partenariat*, Paris, Vuibert.

WORTZEL L.H. (1987), « Retailing Strategies for Today's Mature Market-place », *Journal of Business Strategy*, Vol. 7, Iss. 4.

www.frenchpdf.com

14 LE PRIX

Tout produit a nécessairement un prix, mais toute entreprise n'est pas nécessairement en position de déterminer le prix auquel elle souhaite vendre son produit. Là où les produits sont indifférenciés et les concurrents nombreux, l'entreprise ne détient aucun pouvoir de marché, et le niveau du prix est une donnée qui lui est imposée par le marché. Là où, au contraire, l'entreprise a développé le marketing stratégique et détient de ce fait un pouvoir de marché, la détermination du prix de vente est une décision clé qui conditionne amplement la réussite de la stratégie adoptée. Pendant longtemps, les décisions de prix ont été envisagées dans une optique très financière et étaient largement déterminées par les seules contraintes de coût et de rentabilité. Les turbulences économiques et concurrentielles de ces dernières années ont profondément modifié cet état de choses : risque de relance de l'inflation, hausse du coût des matières premières, taux d'intérêt élevés, contrôles et blocages des prix, concurrence accrue des pays nouvellement industrialisés, baisse du pouvoir d'achat, consumérisme, etc. Tous ces facteurs ont contribué à faire des décisions de prix des choix d'importance stratégique. Après avoir décrit le rôle du prix dans la décision marketing, on analysera successivement les stratégies de prix qui mettent l'accent sur les coûts, la concurrence et la demande. La problématique d'ensemble des stratégies de prix est décrite à la figure 14.1.

Objectifs

Dans ce chapitre, nous nous poserons les questions suivantes :

– Comment le client perçoit-il le prix ?
– Comment fixer un prix tenant compte du triple pôle : entreprise, demande, concurrence ?
– Quelles sont les méthodes de détermination des prix sous l'angle des coûts ?
– Quelles sont les méthodes de fixation des prix sous l'angle du client ?
– Quel est l'impact de la structure concurrentielle sur la stratégie de prix ?

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

www.frenchpdf.com

1 LE RÔLE DU PRIX DANS LA STRATÉGIE MARKETING

Au niveau de l'entreprise, le problème du prix se pose dans une double perspective : le prix est à la fois un instrument de stimulation de la demande, au même titre que la publicité par exemple, et un facteur déterminant de la rentabilité à long terme de l'entreprise. Le choix d'une stratégie de prix implique donc le respect de deux types de cohérence : la *cohérence interne*, c'est-à-dire la détermination du prix du produit par rapport aux contraintes de coût et de rentabilité ; la *cohérence externe*, c'est-à-dire la détermination du prix du produit compte tenu de la sensibilité au prix des clients dans le segment cible et du prix des produits concurrents. En outre, les décisions en matière de prix doivent être cohérentes par rapport aux décisions de positionnement du produit et par rapport à la stratégie de distribution.

1.1 La perception du prix par le client

Le prix est l'*expression monétaire de la valeur* et, comme tel, il occupe une position centrale dans le processus de l'échange concurrentiel. Le comportement d'achat peut être analysé comme un système d'échange où se compensent des recherches de satisfaction, d'une part, et des sacrifices monétaires et non monétaires d'autre part. Ce comportement est la résultante des forces où s'équilibrent, d'un côté, un besoin, caractérisé par l'attitude du client à l'égard du produit et, de l'autre, le prix du produit. Pour le client, le prix qu'il est prêt à payer mesure l'intensité du besoin, la quantité et la nature des satisfactions qu'il attend ; pour le vendeur, le prix auquel il est prêt à vendre mesure la valeur des composants du produit, à laquelle s'ajoute le profit qu'il espère réaliser.

En réalité, la notion de prix est plus large et dépasse la simple conjonction de facteurs purement objectifs et quantitatifs, en ce sens que le sacrifice consenti est incomplètement mesuré par la quantité d'argent concédée, de même que la satisfaction reçue est imparfaitement mesurée par la quantité de bien obtenue.

Comme expliqué au chapitre 3, pour le client, un produit est un *panier d'attributs ou de valeurs*, et les satisfactions qu'il retire d'un produit sont multiples ; elles résultent non seulement du service de base du produit, mais également de *l'ensemble des utilités ou valeurs*, objectives et perceptuelles, qui le caractérisent. Ce que le prix est supposé représenter, c'est donc la valeur, pour le client, de l'ensemble de ces satisfactions. Rappelons par ailleurs qu'un client exerce plusieurs rôles (acheteur, payeur, consommateur) et qu'il importe d'évaluer l'importance du prix dans chaque rôle. Le prix, vu sous l'angle du client, doit donc être conçu comme la contrepartie de l'ensemble des satisfactions procurées et être établi en fonction de la valeur d'usage ou de l'utilité globale perçue par le client. D'où l'importance d'un positionnement clairement défini avant le choix du prix de vente.

www.frenchpdf.com

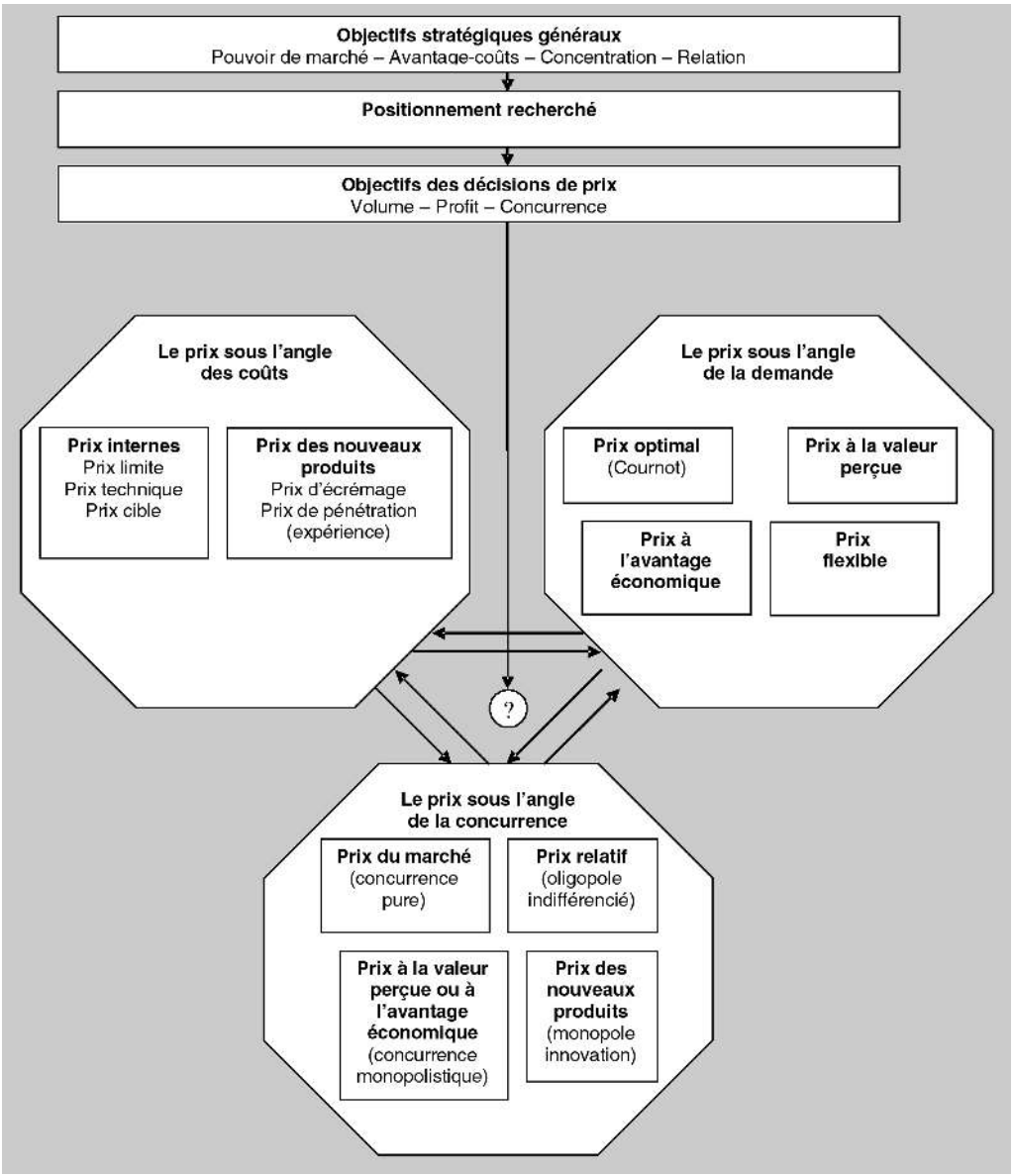


Figure 14.1 – *Vue d'ensemble des décisions de prix*

1.1.1 Le coût total d'acquisition d'un produit pour le client

De même que la quantité de bien procurée mesure imparfaitement la quantité de satisfaction reçue, la quantité d'argent cédée mesure imparfaitement l'importance du sacrifice consenti. En fait, le coût pour le client fait intervenir, non seulement le prix payé, mais également les *termes de l'échange*, c'est-à-dire l'ensemble des modalités pratiques qui vont présider au transfert du titre de propriété, telles que les délais de paiement, les modalités et délais de livraison, le service après-vente. Dans

www.frenchpdf.com

certains cas, le client peut avoir à supporter d'importants coûts de comparaison de prix, de transaction ou de négociation (par exemple du fait de sa localisation dans des zones géographiques isolées). De même, un client acheteur peut être amené à supporter des *coûts de transfert* élevés s'il change de fournisseur, dans la mesure où il a lié les spécifications de son produit à celui d'un fournisseur bien précis. Les principales causes de ces coûts de transfert sont les suivantes :

– des coûts de modification des produits existants afin qu'ils correspondent au produit du nouveau fournisseur ;
– des changements dans les habitudes de consommation ou d'utilisation du produit ;
– des dépenses de formation ou de recyclage des utilisateurs ;
– des investissements pour acquérir les nouveaux équipements nécessaires à l'utilisation des nouveaux produits ;
– des coûts de réorganisation et des coûts psychologiques de changement.

Tous ces coûts peuvent être plus élevés pour certains clients que pour d'autres. Lorsque de tels coûts de transfert existent, le coût réel pour le client est bien plus élevé que le prix de vente du produit.

1.1.2 Définition du prix vu sous l'angle du client

Vu sous cet angle, la notion de prix déborde donc largement celle du prix nominal et inclut *l'ensemble des satisfactions* apportées par le produit ainsi que *l'ensemble des sacrifices, monétaires et non monétaires,* supportés par le client pour s'approprier le produit. Les mesures de la sensibilité au prix des acheteurs devront donc prendre en compte non seulement le prix nominal du produit mais aussi l'ensemble de ces satisfactions et coûts. Vu sous l'angle du client, le prix se définit donc comme suit :

$$\text{Prix} = \frac{\text{ensemble des sacrifices monétaires et non monétaires}}{\text{ensemble des satisfactions reçues}}$$

Pour illustrer la complexité du prix vu sous cet angle, voici 7 manières de modifier le rapport précédent (Monroe, 1990). On peut modifier :

1. la quantité d'argent cédée par le client payeur ;

2. la quantité de biens ou de services fournis par le vendeur ;

3. la qualité des biens ou des services fournis par le vendeur ;

4. les primes et réductions consenties en fonction des quantités achetées ;

5. le moment et le lieu du transfert du titre de propriété ;

6. le lieu et le moment du paiement ;

7. les modes de paiement acceptables.

1.2 L'importance des décisions de prix

Dans l'environnement concurrentiel actuel, l'importance des décisions concernant les stratégies de prix apparaît à la lumière des faits suivants.

– Le prix retenu influence directement le *niveau de la demande* et détermine donc le niveau d'activité ; un prix trop élevé ou trop faible peut compromettre le développement du produit. La mesure de l'élasticité au prix est donc une donnée essentielle.

www.frenchpdf.com

– Le prix de vente détermine directement la *rentabilité de l'activité* non seulement par la marge bénéficiaire qu'il prévoit, mais aussi par le biais des quantités vendues en fixant des conditions sous lesquelles les charges de structure pourront être amorties dans l'horizon temporel fixé. Une faible différence de prix peut avoir un impact très important sur la rentabilité.
– Le prix de vente retenu influence la perception globale du produit ou de la marque et contribue de ce fait au *positionnement de la marque* au sein de l'ensemble évoqué par les clients potentiels. Le prix est perçu par les clients comme un signal, surtout dans le marché des biens de consommation ; il engendre inévitablement une idée de qualité et concourt donc à la création de l'image de marque.
– Le prix, plus que les autres variables marketing, se prête facilement aux *comparaisons entre marques ou produits concurrents*. Tout changement de prix est rapidement perçu par le marché et peut, en raison de sa grande visibilité, brutalement bouleverser l'équilibre des forces en présence. Le prix est un point de contact obligé entre concurrents.
– La stratégie de prix doit être compatible avec les *autres composantes de la stratégie marketing*. Ainsi, le prix doit permettre de financer la stratégie publicitaire et promotionnelle ; le conditionnement du produit doit conforter le positionnement de haute qualité et de prix élevé ; la stratégie de prix doit respecter la stratégie de distribution et permettre d'atteindre les marges de distribution nécessaires à la réalisation des objectifs de couverture du marché.

L'évolution de l'environnement économique et concurrentiel a contribué à sensiblement accroître l'importance et la complexité des stratégies de prix.

– L'accélération du progrès technologique et le *raccourcissement du cycle de vie des produits* impliquent qu'une activité nouvelle soit rentable dans un délai beaucoup plus court qu'autrefois. Une erreur sur le prix d'introduction est d'autant plus grave qu'elle est plus difficile à corriger.
– La *prolifération de marques* et de produits relativement peu différenciés, l'apparition régulière de produits nouveaux, l'extension des gammes de produits, renforcent l'importance d'un juste positionnement en termes de prix. Or, de petites différences peuvent parfois considérablement modifier la perception d'une marque par le marché.
– Entre aussi en ligne de compte, la politique de marque privée des *grands distributeurs et des hard discounters* qui offrent des produits ayant un bon rapport qualité/prix.
– L'augmentation des prix de certaines matières premières, les pressions inflationnistes, les rigidités salariales et les contrôles des prix, renforcent la nécessité d'une *gestion économique* plus rigoureuse.
– Dans certains secteurs, les *contraintes légales*, réglementaires et sociales qui prennent la forme de blocages de prix, de fixation de marges maximales, d'autorisation préalable de hausse tarifaire, et limitent l'autonomie de l'entreprise dans le domaine de la détermination des prix.
– La *contraction du pouvoir d'achat* dans la plupart des économies occidentales rend les consommateurs plus attentifs au prix et renforce le rôle de celui-ci en tant qu'instrument de stimulation des ventes et de la part de marché.
– L'*avènement de l'euro* en Europe qui, combiné avec la popularité croissante de l'Internet, accroît progressivement la transparence des marchés en matière de prix.

Eu égard à l'importance et à la complexité de ces décisions, les politiques de prix sont souvent élaborées en liaison étroite avec la direction générale de l'entreprise.

www.frenchpdf.com

1.3 Les objectifs des stratégies de prix

Toutes les entreprises poursuivent, bien entendu, l'objectif de rentabiliser leurs activités et de générer un surplus économique aussi élevé que possible. Cet objectif très général peut se traduire dans les faits de plusieurs façons et toute entreprise a intérêt à clarifier l'objectif prioritaire qu'elle s'efforce d'atteindre. De manière générale, on peut regrouper les objectifs possibles en trois catégories : les objectifs centrés sur l'entreprise (profit ou volume), sur la concurrence ou sur la demande.

1.3.1 Les objectifs centrés sur l'entreprise (profit ou volume)

Les objectifs centrés sur le profit correspondent soit à la maximisation du profit, soit à la réalisation d'un taux suffisant de rentabilité sur capital investi. L'objectif de la maximisation du profit est le modèle proposé par les économistes. En pratique, ce modèle est d'application difficile, comme on le verra plus loin, non seulement parce qu'il nécessite une connaissance précise des fonctions de coût et de demande pour chaque produit considéré, mais surtout parce qu'il suppose une stabilité des facteurs d'environnement et de concurrence qui est rarement réalisée dans les faits. L'objectif très répandu du taux de rentabilité dit « suffisant », se traduit en pratique par le calcul d'un *prix cible ou d'un prix suffisant*, c'est-à-dire un prix qui, pour un niveau d'activité prévu, assure un rendement « raisonnable » du capital investi.

Cette pratique, qui se rencontre souvent dans les grandes entreprises, a le mérite de la simplicité, mais s'avère discutable sur le plan conceptuel, car elle tend à ignorer le fait que c'est le niveau du prix qui en définitive détermine le niveau de la demande.

Les objectifs centrés sur le volume visent à augmenter le chiffre d'affaires ou la part de marché, ou plus simplement, à assurer un taux de croissance des ventes suffisant. Un objectif de maximisation de la part de marché implique l'adoption d'un *prix de pénétration*, c'est-à-dire d'un prix relativement bas, inférieur à celui de la concurrence, afin d'accroître le plus rapidement possible le volume et, par voie de conséquence, la part de marché. Une fois la position dominante atteinte, l'objectif deviendra celui du taux de rentabilité suffisant. Il s'agit d'une stratégie souvent adoptée par les entreprises qui bénéficient d'un effet d'expérience important et qui escomptent, de ce fait, une baisse de leur coût par l'augmentation du volume cumulé (voir chapitre 8). Une tout autre stratégie est celle du *prix d'écrémage* qui recherche un chiffre d'affaires élevé en tirant parti du fait que certains groupes de clients sont prêts à payer un prix élevé en raison de la haute valeur perçue du produit. L'objectif est ici de réaliser le chiffre d'affaires le plus important possible en recherchant un prix élevé plutôt qu'un volume élevé.

1.3.2 Les objectifs centrés sur la concurrence

Les objectifs centrés sur la *concurrence* recherchent soit la stabilisation des prix, soit l'alignement sur les concurrents. Dans un certain nombre d'industries dominées par une entreprise leader, l'objectif est de fixer une relation stable entre les prix des différents produits en concurrence et d'éviter de fortes fluctuations des prix qui pourraient affecter la confiance des clients. L'objectif d'alignement (prix de parité) est révélateur du fait que l'entreprise se rend compte qu'elle ne peut exercer aucune influence sur le marché, surtout si une autre entreprise domine et si les produits sont standardisés, comme c'est souvent le cas en situation d'oligopole indifférencié. L'entreprise préfère alors porter ses efforts sur des formes de *concurrence hors-prix*. D'autres objectifs peuvent également être poursuivis, tels que celui de la survie (prix défensif) ou celui de la mise hors-marché d'un concurrent encombrant (prix prédateur).

www.frenchpdf.com

1.3.3 Les objectifs centrés sur la demande

Les objectifs centrés sur la demande cherchent à répondre à une attente de marché. Il peut s'agir d'un prix à la valeur perçue, à l'avantage économique, d'un prix optimal ou d'un prix flexible. Il s'agit principalement de tenir compte du point de vue du consommateur et de ce qu'il est prêt à payer en fonction des avantages perçus du produit ou des conditions d'achat (moment, lieu…). Si la concurrence influence souvent cette perspective, la rentabilité interne de l'entreprise n'est pas nécessairement respectée par cette approche.

1.3.4 La conciliation des trois pôles de détermination du prix

En pratique, l'élaboration d'une stratégie de prix suppose la prise en considération de ces trois groupes de facteurs : l'entreprise, la demande et la concurrence, sans oublier les contraintes légales imposées par des législations locales, nationales et internationales. En matière de fixation de prix, l'erreur grossière serait de le fixer avec myopie, c'est-à-dire sans tenir compte des trois pôles qui le déterminent. C'est pour cela que l'on examinera successivement ces différents facteurs et leurs implications sur la détermination du prix. Le problème est que ces trois types de prix peuvent mener à des conclusions diamétralement opposées.

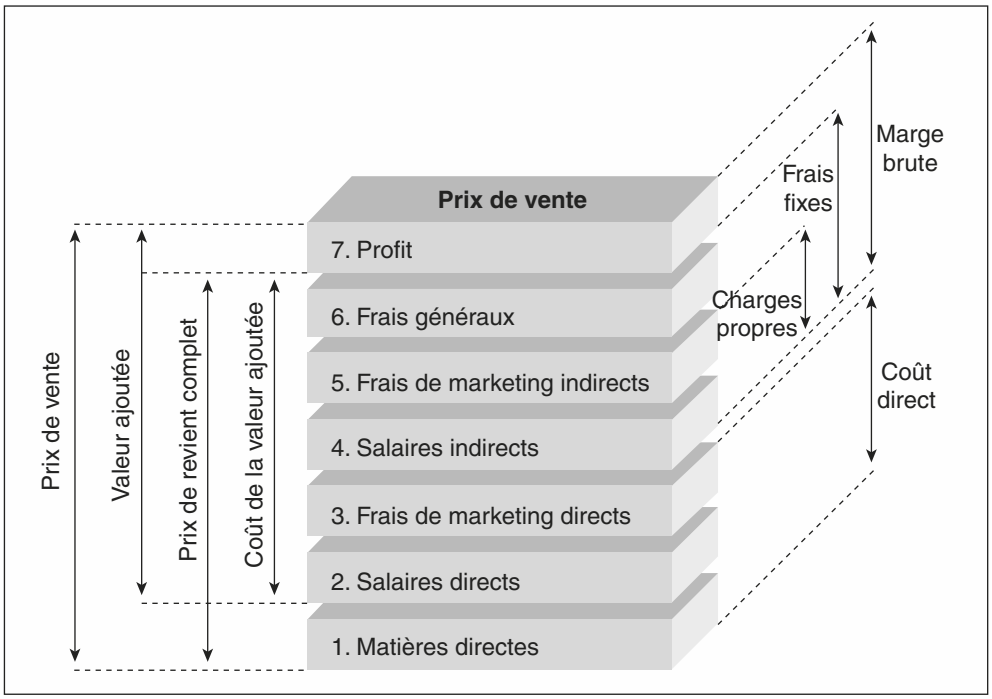
> Les prix qui garantissent la rentabilité de l'entreprise (E) peuvent être plus élevés que ce que les clients et la demande sont prêts à payer (D), mais cependant moindres que ceux de la concurrence (C) : (C > E > D). Ou encore le marché est prêt à payer largement plus que ce que demande la concurrence ou l'entreprise, toutes deux au même niveau (D > C=E).

Dans tous les cas où l'entreprise a des prix internes inférieurs à ceux de la concurrence, elle dispose d'un avantage concurrentiel interne. Dans les cas où la demande est prête à payer plus cher pour le produit de l'entreprise que pour ceux de la concurrence, l'entreprise détient un pouvoir de marché, probablement lié à un avantage concurrentiel externe. Mais dans tous les cas où les prix internes sont supérieurs aux prix que la demande est prête à accepter, l'entreprise se trouve dans une situation problématique : elle ne pourra pas être rentable. Une seule consolation : si la concurrence est dans le même cas, il est possible d'envisager une requête collective de subside ou de protectionnisme.

2 LE PRIX SOUS L'ANGLE DES COÛTS

L'analyse des coûts, comme point de départ de l'élaboration d'une stratégie de prix, est certainement la démarche la plus naturelle, la plus familière pour les entreprises. Le fabricant supportant des coûts pour produire et commercialiser un produit, il est normal que sa première préoccupation soit de déterminer les niveaux successifs de prix compatibles avec différentes contraintes de couverture des frais directs, des charges de structure et de profit. Une structure de coûts type est présentée à la figure 14.2 où l'on a repris les définitions des principales notions économiques de coût.

www.frenchpdf.com



Source : Monroe, 1979.

Figure 14.2 – *Les éléments constitutifs d'un prix de vente*

2.1 Les prix internes

On appelle *prix internes* des prix calculés sur la base des coûts sans référence explicite aux données du marché. L'analyse des coûts permet d'identifier trois types de prix internes, qui répondent chacun à des impératifs spécifiques de couverture des charges et de rentabilité.

2.1.1 Le prix plancher

Le prix limite, ou *prix plancher*, est le prix correspondant au coût direct. C'est le prix qui ne permet de récupérer que la valeur de remplacement du produit, et qui est donc à marge brute nulle. Soit :

Prix limite = coût direct

Cette notion est d'une utilité réduite, si ce n'est dans le cadre de négociations de commandes exceptionnelles. Le prix limite est la borne inférieure absolue en dessous de laquelle ne peut descendre l'entreprise. Vendre à un prix proche du prix limite peut permettre à une entreprise d'utiliser pleinement sa capacité de production, dans la mesure où elle peut écouler cette fabrication supplémentaire sans compromettre le prix pratiqué sur son marché principal. Tout prix supérieur au prix limite lui permet de générer des fonds supplémentaires destinés à mieux couvrir les frais fixes, voire améliorer le profit. Des commandes exceptionnelles, des ventes de produits sans marque à de grands distributeurs ou sur des marchés étrangers sont autant d'occasions de pratiquer cette forme de prix.

www.frenchpdf.com

2.1.2 Le prix technique

Le prix technique est le prix correspondant au profil nul, c'est-à-dire le niveau de prix pour lequel l'entreprise recouvre les coûts directs (C) et les frais fixes (F) et cela, dans une hypothèse de volume d'activité espéré (Q). On a donc :

Prix technique = coût direct + frais fixes / quantités

Ou encore

$$\text{Prix technique} = C + F / Q$$

Le prix technique est donc le prix de revient complet au sens habituel du terme, le niveau d'activité servant de base à la répartition des frais fixes. Habituellement, on calculera les prix techniques correspondant à différentes hypothèses de volume, ce qui permet de déterminer une plage de prix minima, comme le montre l'exemple de l'encadré 14.1. Il est à noter que le prix technique dépend du volume d'activité et ne correspond donc au prix de revient complet qu'à ce niveau.

Par ailleurs, le calcul du point neutre, ou seuil de rentabilité, est parallèle à celui du prix technique puisqu'il correspond, lui, au volume de ventes (Q) générant un profit nul, et cela, pour un prix fixé (P). On a dans ce cas :

Seuil de rentabilité = frais fixes / (prix + coût direct)

2.1.3 Le prix cible

Le prix cible, ou *prix suffisant* comprend, outre le coût direct (C) et la couverture des charges de structure (F), une contrainte de profit, c'est-à-dire un taux de rentabilité considéré comme suffisant (r) et habituellement calculé par rapport au capital investi dans l'activité (K). Il se calcule également par référence à une hypothèse sur le volume d'activité probable (Q). On a donc,

Prix cible = coût direct + (frais fixes + taux de rentabilité × investissement) / quantités

Ou encore :

$$\text{Prix cible} = C + (F + r \times K) / Q$$

Tout comme le prix technique, le prix cible dépend du volume d'activité considéré. Une autre façon de calculer le prix cible consiste à ajouter une marge brute (avant les frais fixes) au prix limite ou une marge nette (après les frais fixes) au prix technique.

Prix cible = prix limite / (1 – taux de marge brute voulu)

Ou encore :

Prix cible = prix technique / (1 – taux de marge nette voulu)

Cette méthode est très populaire par sa simplicité. Comme le calcul précédent, cette méthode ignore complètement la sensibilité de la demande au prix ainsi que les réactions de la concurrence : la marge souhaitée ne se réalisera que si le niveau de ventes attendu est atteint.

2.1.4 Le risque de raisonnement circulaire

La pratique des prix cibles est très répandue en raison notamment de la sécurité que procure la certitude (apparente) de dégager une marge, puisque la méthode du prix cible garantit la réalisation de la contrainte de profit. L'inconvénient principal est que cette méthode ignore la relation prix-volume. En réalité, la méthode s'appuie sur un raisonnement circulaire implicite : *le volume détermine les coûts*

www.frenchpdf.com

(par les effets d'échelle, d'expérience…), qui déterminent le prix (par les calculs de prix internes), qui lui-même détermine le niveau de la demande (par la fonction de demande).

ENCADRÉ 14.1 : Comment déterminer un prix basé sur les coûts

Données de l'exemple

Capacité de production :	180 000 unités/an
Capital investi (K) :	24 000 000 €/an
Taux de rentabilité attendu (r) :	10 %/an
Coût direct (C) :	105 €/unité
Frais fixes (F) :	9 000 000 €/an
Espérance de ventes = $E(Q) = Q_2 =$	120 000 unités/an
Hypothèse pessimiste = $Q_1 =$	90 000 unités/an
Hypothèse optimiste = $Q_3 =$	150 000 unités/an

Prix limite (P_L) :

$P_L = C = 105$ €/unité

Prix technique (P_T) :

$P_T = C + F / Q = 105$ €/u + (9 000 000 €/an) / Q

$P_{T1} = 205$ €/u ; $P_{T2} = 180$ €/u ; $P_{T3} = 165$ €/u

Prix cible (P_C) :

$P_C = C + F / Q + (r \times K / Q)$

$P_C = 105$ €/u + (9 000 000 €/an) / Q + (10 %/an x 24 000 000 €/Q)

$P_{C1} = 231{,}70$ €/u ; $P_{C2} = 200$ €/u ; $P_{C3} = 181$ €/u

Prix de vente envisagé (P_V) :

$P_V = 195$ €/unité

Seuil de rentabilité en volume (Q_N) :

$Q_N = F / (P - C) = 9\,000\,000$ €/an / (195 €/u – 105 €/u) = 100 000 u/an

Seuil de rentabilité en chiffre d'affaires (CA) :

$CA_N = F / ((P - C)) / P) = 9\,000\,000$ €/an / ((195 €/u – 105 €/u) / 195 €/u)

= 9 000 000 €/an / 46 % = 19 565 217 €/an

Rien ne garantit en effet que le prix cible adopté va réellement générer le volume d'activité sur la base duquel il a été calculé. Plus grave est le cas où le niveau d'activité est inférieur au niveau prévu (voir les données de l'exemple repris à l'encadré 14.1) ; la méthode incite alors à augmenter le prix pour assurer le maintien de l'objectif de rentabilité.

> Dans l'exemple, l'activité prévue est de 120 000 unités et le prix cible correspondant de 200 €. Si la demande n'est que de 90 000 unités, pour maintenir la rentabilité prévue, il faudrait augmenter le prix et vendre le produit au prix de 231,7 €.

Plusieurs questions se posent. Une hausse de prix est-elle la réponse appropriée pour faire face à une demande en baisse ? De même, si les ventes dépassent les prévisions, les coûts fixes sont répartis sur un volume plus important et les prix cibles diminuent. La direction de l'entreprise doit-elle réagir à cette situation de demande excessive par une baisse de prix ?

www.frenchpdf.com

Ce type de comportement va à l'encontre de la logique économique et conduit à des décisions inadaptées. L'entreprise qui est guidée uniquement par l'analyse des coûts risque de prendre des décisions qui vont à l'encontre de ses intérêts propres.

Si toutes les entreprises dans un secteur donné adoptaient la même pratique du prix cible, les prix auraient tendance à s'uniformiser et la concurrence par les prix s'amenuiserait. En réalité, l'analyse des prix basés sur les coûts doit être utilisée comme un point de départ, simplement parce que les entreprises ont en général des informations plus fiables sur les coûts que sur les facteurs explicatifs de la sensibilité au prix.

2.2 L'utilité des prix internes

Les prix internes ne constituent donc qu'un point de départ commode dans le processus de l'élaboration d'une stratégie de prix, mais ils ne peuvent servir de base unique à la détermination du prix, parce qu'ils ne tiennent pas compte de la demande ni de la concurrence. Leur *utilité*, qui est réelle cependant, tient au fait qu'ils apportent des réponses aux questions suivantes :

- quel volume d'activité faut-il atteindre pour couvrir la totalité des coûts ?
- comment se compare le prix cible avec le prix pratiqué par le concurrent le plus dangereux ?
- à quelle part de marché correspond le volume situé au seuil de rentabilité ?
- quel sera l'impact d'une augmentation des frais fixes, par exemple d'une campagne publicitaire, sur le niveau du seuil de rentabilité ?
- quelle est l'élasticité implicite nécessaire pour maintenir ou améliorer la rentabilité actuelle ?
- quel est le taux de rendement sur capital investi pour différents niveaux de prix envisagés ?

L'analyse du prix sous le seul angle des coûts est d'application courante dans les entreprises ayant une orientation-production. Cette approche peut se voir comme une première étape permettant de définir le problème en mettant en évidence les implications financières de différentes stratégies de prix envisageables par l'entreprise. En s'appuyant sur ces données, l'entreprise est mieux armée pour aborder les dimensions plus qualitatives du problème, qui portent notamment sur la sensibilité de la demande au prix et sur les réactions concurrentielles. Deux applications particulières des prix internes méritent d'être examinées en détail : les décisions de hausse ou de baisse de prix.

Dans les deux cas, le taux de variation des ventes nécessaire à maintenir le profit ($\Delta Q/Q^*$) est déterminé par le taux de variation de prix envisagé ($\Delta P/P$) et le taux de marge brute (MB) existant avant la variation de prix, selon la formule suivante

$$\Delta Q / Q^* = - (\Delta P / P) / (MB + (\Delta P / P))$$

Ceci amène à ce que l'élasticité-prix nécessaire ($\eta_{P,Q}^*$) pour conserver le profit inchangé en cas de variation prix doit être égale à

$$\eta_{P,Q}^* = (\Delta Q / Q) / (\Delta P / P)^* = - 1/(MB + (\Delta P / P))$$

et à ce que l'augmentation nécessaire ou la réduction tolérable du chiffre d'affaire soit égale à

$$(\Delta CA / CA)^* = (1 + \Delta P / P)(1 + \Delta Q / Q) - 1$$

L'annexe Web 14.1 examinera en détail les stratégies de baisse et de hausse de prix.

www.frenchpdf.com

2.3 Le prix des nouveaux produits

Le choix du prix d'un produit nouveau est un problème d'autant plus délicat que le produit nouveau est sans concurrent direct et apporte une solution originale à la satisfaction d'un besoin. Le prix de lancement est alors fondamental : il conditionne le succès commercial et financier de l'opération. Après avoir procédé à l'analyse des coûts, de la demande et de la concurrence, l'entreprise doit choisir entre deux stratégies très contrastées : une stratégie de prix initial élevé qui « écrème » la demande (voir figure 14.3c), ou une stratégie de prix faible dès le début permettant une pénétration rapide et puissante du marché (voir figure 14.3a).

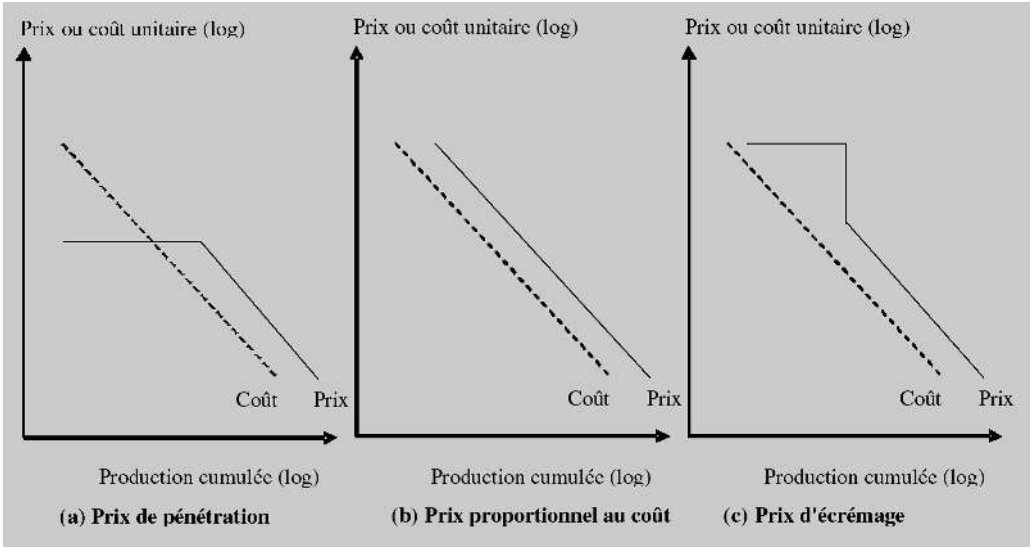


Figure 14.3 – *Détermination d'un prix en fonction de la courbe d'expérience (voir figure 8.10)*

2.3.1 La stratégie de prix d'écrémage

Cette stratégie consiste à vendre le nouveau produit à un prix élevé en se limitant volontairement aux groupes de clients prêts à payer le prix fort, de manière à s'assurer rapidement des rentrées financières importantes après le lancement. Plusieurs considérations viennent appuyer cette stratégie ; en outre, un certain nombre de conditions doivent être réunies pour qu'elle se révèle un succès (Dean, 1950).

– Lorsque l'on a des raisons de penser que le cycle de vie du produit nouveau sera court, ou du moins que le produit sera très *rapidement imité par les concurrents*, une politique de prix bas ne permettrait pas de rentabiliser l'innovation. Si en outre, la demande est inélastique au prix, du moins parmi un groupe de clients suffisamment important, une politique de prix d'écrémage est judicieuse pour l'entreprise. La console Xbox a été lancée en novembre 2000 en France à 499 €, et est vendue 4 ans plus tard à 149 € (Management, 2004).
– Lorsque le produit est très nouveau pour le client (qui ne dispose pas d'éléments de comparaison) et lorsque l'on s'attend à un développement lent du marché, la *demande est inélastique* : il est donc

www.frenchpdf.com

tentant pour l'entreprise d'exploiter cet avantage en adoptant un prix élevé et de s'aligner ensuite sur le prix de la concurrence.

– Lancer un produit nouveau à un prix élevé permet de *fractionner le marché en segments* qui diffèrent entre eux par leur élasticité-prix. Le prix de lancement sert à « écrémer » les clients peu sensibles au prix. Des réductions de prix ultérieures permettront de toucher successivement des segments plus élastiques. Il s'agit d'une forme de discrimination temporelle des prix.
– Lorsque la demande est difficile à évaluer, il est *hasardeux d'anticiper* ce qu'un prix réduit pourrait susciter comme accroissement de la demande et comme réduction de coût. Ce problème se pose particulièrement lorsque les procédés de fabrication ne sont pas encore tout à fait au point et que les coûts risquent de dépasser les estimations. Une correction ultérieure des prix à la baisse sera encore toujours possible, les cas inverses n'étant pas vrais.
– Lorsque l'entreprise ne dispose pas des liquidités financières nécessaires à une introduction exigeant des dépenses promotionnelles importantes pour être efficace, la pratique de prix élevés constitue une technique de financement qui permet de générer les ressources nécessaires à la stratégie de lancement.

Le risque principal de cette politique est que l'entreprise, satisfaite des marges confortables générées par un prix d'écrémage ne s'aperçoive pas qu'elle attire ainsi plus vite la concurrence sur ce marché et qu'elle doit assez rapidement baisser ses prix pour ne pas être dépassée par un concurrent imitateur et agressif.

ENCADRÉ 14.2 : Stratégie de prix de pénétration. Le lancement de la Lexus aux États-Unis par Toyota

En 1989, Toyota a lancé la Lexus dans le segment des voitures de luxe aux États-Unis. Bien que Lexus soit une nouvelle marque qui n'était pas associée à Toyota dans la publicité, il était bien connu du public et des distributeurs que la Lexus était une voiture fabriquée par Toyota qui cette année là avait vendu un million de voitures. La réputation de fiabilité et de bon rapport qualité/prix dont bénéficiait Toyota ne semblait pas être un argument suffisant pour asseoir l'image d'un produit de luxe. C'est la raison pour laquelle le prix de lancement de la Lexus LS400 a été modéré ($35 000) et très inférieur aux prix des concurrents directs dans le segment (Mercedes, BMW, Volvo, Lincoln, etc.). Les ventes réalisées en 1989 ont été de 16 000 unités et ont explosé en 1990 avec 63 000 unités. Le niveau de satisfaction exprimé par les premiers clients étant très élevé, de même que les évaluations du *Consumer Report,* la société Toyota a progressivement augmenté le prix qui est passé de $35 000 en 1989 à $51 680 en 1995, soit une augmentation de 47,6 % en sept ans. Le prix d'entrée bas en 1989 a aidé Lexus à pénétrer rapidement dans le segment, à attirer l'attention sur sa proposition et à gagner de la crédibilité, alors que le prix initial de lancement de $35 000 était trop bas pour générer une rentabilité suffisante (Dolan et Simon, 1996, p. 279).

En définitive, une stratégie de prix d'écrémage est une stratégie prudente et plus financière que commerciale. Son avantage principal réside dans le fait qu'elle laisse la voie ouverte à un réajustement progressif du prix, selon l'évolution du marché et de la concurrence et qu'elle libère assez tôt des capitaux qui pourront être utilisés pour une autre activité.

www.frenchpdf.com

2.3.2 La stratégie de prix de pénétration

La stratégie de pénétration consiste, à l'inverse, à pratiquer des prix bas pour occuper dès le départ une part de marché importante. Elle suppose l'adoption d'un système de distribution intensive, le développement de la réceptivité du marché par des actions publicitaires importantes et surtout, la mise en place d'une capacité de production adaptée dès le lancement du produit. C'est donc une stratégie qui suppose un investissement initial élevé, qui ne sera rentabilisé qu'à long terme. L'optique est ici plus commerciale que financière. Les conditions générales qui doivent prévaloir sont alors les suivantes.

- La demande doit être *élastique au prix* ; dans ce cas, il n'existe pas de segment à privilégier et la seule stratégie à adopter est de s'adresser à la totalité du marché avec un prix suffisamment bas pour s'adapter aux ressources du plus grand nombre.
- Il est possible d'atteindre de *faibles coûts unitaires* grâce à des volumes de production plus importants, soit en raison de la présence d'économies d'échelle, soit en raison d'un effet d'expérience important.
- Le produit nouveau est menacé par une *forte concurrence* très peu de temps après son introduction sur le marché. Cette menace de concurrence potentielle est une raison suffisante pour adopter des prix bas qui constituent une barrière à l'entrée très efficace contre de nouveaux entrants, comme expliqué au chapitre 8.
- Les prix bas permettront de gagner en parts de marché relatives et en expérience, si toutefois cet effet est présent dans le type d'industrie concerné (les industries de volume, principalement). Il génère donc un avantage-coût pour l'entreprise.
- Le marché de haut de gamme est *déjà satisfait ;* dans ce cas, la politique de pénétration est la seule politique valable pour développer le marché.
- Le produit s'intègre facilement dans le mode de consommation ou de production des clients potentiels, en ce sens que les *coûts de transfert* (autres que le prix) suscités par l'adoption du produit sont peu élevés et que, dès lors, un marché de masse peut se développer rapidement.

Une stratégie de prix de pénétration est donc plus risquée qu'une stratégie de prix d'écrémage. En cas d'erreur d'estimation des coûts, une correction des prix à la hausse ne sera pas acceptée par le marché. Par ailleurs, si l'entreprise prévoit de rentabiliser le nouveau produit sur une longue période, il se peut que des concurrents, entrant ultérieurement sur le marché, soient à même d'utiliser de nouvelles techniques de production qui leur donnent un avantage coût sur l'entreprise innovatrice.

3 LE PRIX SOUS L'ANGLE DE LA DEMANDE

La détermination d'un prix de vente sur la base des *seules* considérations de coûts est une méthode tout à fait inappropriée. Dans une économie de marché, c'est le client (acheteur, payeur, utilisateur) qui choisit en dernière analyse les produits qui se vendront. L'approche du prix par les coûts est en fait révélatrice d'une orientation-production mettant l'accent sur les priorités internes de fonctionnement et non pas sur l'objectif de satisfaction du client (voir figure 14.4). Dans une orientation-marché, c'est le *prix acceptable par le marché* qui est le point de départ du processus de décision, et qui doit servir de contrainte aux responsables de la conception du produit, aux ingénieurs et au service achat. Ceux-ci devront s'efforcer de respecter un *coût cible,* c'est-à-dire un coût qui, en fonction du prix acceptable par le marché, permettra d'atteindre les objectifs de rentabilité.

www.frenchpdf.com

> « [Chez Lego], le créateur [d'un nouveau jouet] sait exactement ce qu'il doit faire et pour quel prix. « En phase préliminaire, on nous fixe un prix. Puis, nous faisons des essais en construisant à la main. À notre disposition, à côté de nos bureaux, l'énorme collection de toutes les pièces disponibles, environ 5 000, rangées par sorte et par couleur. En fonction du prix déterminé, nous savons si nous pouvons introduire une ou plusieurs nouvelles pièces. » Les équipes disposent d'un programme informatique leur permettant, en quelques clics, d'évaluer combien coûte leur projet. Qui dit nouvelle pièce dit nouveau moule, et un seul moule peut coûter entre 30 000 et 100 000 € en fonction de sa complexité. » (Baus, 2008).

La détermination du prix sous l'angle de la demande s'opère donc dans une perspective très différente, où la sensibilité au prix du client occupe la place centrale.

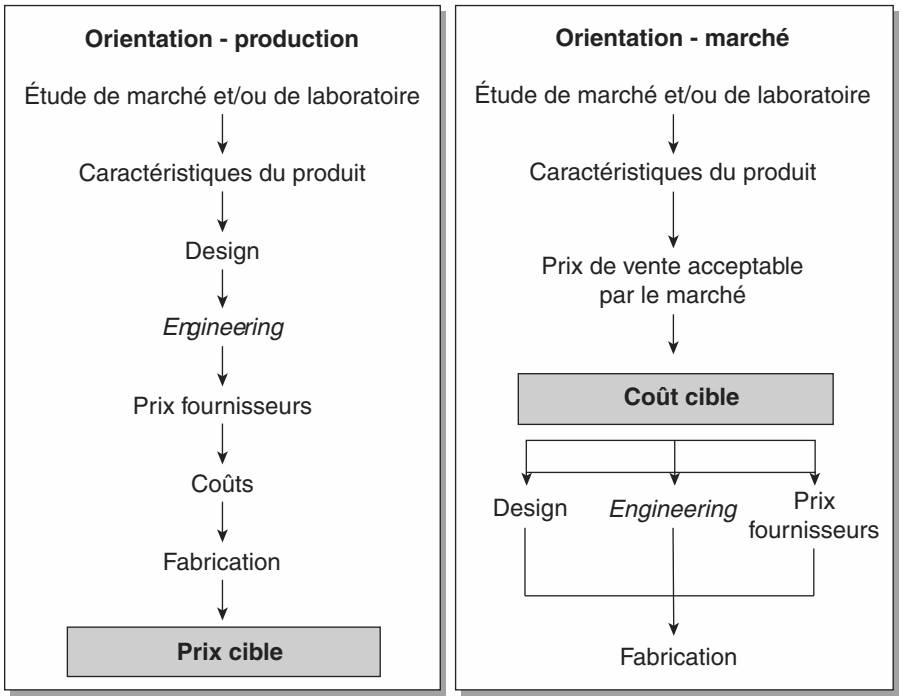


Figure 14.4 – *La détermination du prix dans l'orientation-marché*

3.1 La définition de l'élasticité au prix

L'élasticité mesure directement la *sensibilité des clients au prix* et, idéalement, permet de calculer les quantités qui seront demandées à différents niveaux de prix. Rappelons la définition de l'élasticité-prix : c'est le pourcentage de la variation des quantités demandées d'un produit, suscitée par 1 % de variation de son prix. Soit :

$$\eta = \frac{\%\text{ de variation de la demande en volume}}{\%\text{ de variation du prix}} = \frac{\Delta Q/Q}{\Delta P/P}$$

www.frenchpdf.com

L'élasticité-prix est en principe négative, puisqu'une augmentation de prix provoque généralement une baisse de la demande en volume, et qu'une baisse de prix entraîne généralement une augmentation de la demande. À titre d'illustration, on a comparé, dans le tableau 14.1, l'impact de l'élasticité-prix sur les quantités et sur le chiffre d'affaires, successivement pour une demande élastique et une demande inélastique.

Tableau 14.1 – *Impact de l'élasticité-prix sur les quantités et le chiffre d'affaires*

η	P	$\Delta P/P$	$\Delta Q/Q = \eta \times \Delta P/P$	Q	$CA = Q \times P$
– 1,7	11 €/u	+10 %	-17 %	3 320 u	36 520 €
	10 €/u	-	-	4 000 u	40 000 €
	9 €/u	-10 %	+17 %	4 680 u	42 120 €
– 0,19	11 €/u	+10 %	-1,9 %	3 924 u	43 164 €
	10 €/u	-	-	4 000 u	40 000 €
	9 €/u	– 10 %	+1,9 %	4 076 u	36 684 €

On considère deux produits au même prix (10 €/u) et au même volume vendu (4 000 u), mais dont l'un est très élastique au prix ($\eta = -1,7$) et l'autre très peu élastique (($\eta = -0,19$). On constate ici qu'en cas de forte élasticité, une baisse de prix augmente le chiffre d'affaire et qu'en cas de faible élasticité, c'est une hausse de prix qui augmente le chiffre d'affaires. Cette constatation n'est valable que pour de très faibles variations des prix. En effet, l'élasticité-prix ne restera pas constante si les variations de prix sont plus fortes.

On examinera ci-après les facteurs qui déterminent la sensibilité au prix.

3.2 Les déterminants de la sensibilité au prix

Si tout client est sensible au prix, cette sensibilité peut considérablement varier d'une situation à l'autre, selon l'importance de la satisfaction apportée par le produit ou inversement, en fonction des sacrifices (autres que le seul prix) que son acquisition entraîne. Nagle et Holden (1994) ont identifié dix facteurs explicatifs de l'importance du prix, dont neuf sont repris ci-après.

Les questions à examiner afin de mesurer l'existence de la sensibilité au prix des clients sont reprises dans l'encadré 14.3. Notons que ces déterminants de la sensibilité au prix s'appliquent autant à la décision d'achat d'une catégorie de produits (sensibilité de la demande primaire) qu'à la décision de choix d'une marque au sein d'une classe de produits (sensibilité de la demande à la marque). Dans le premier cas, il s'agirait, par exemple, de choisir entre un micro-ordinateur ou une chaîne haute-fidélité ; dans le deuxième cas, l'alternative porterait, par exemple, sur le choix d'un micro-ordinateur de marque Dell ou Compaq. Ces deux types de décision sont conditionnés par le niveau du prix propre à chaque alternative envisagée. Notons également que la sensibilité au prix varie en fonction de la phase du cycle de vie (voir chapitre 7).

www.frenchpdf.com

ENCADRÉ 14.3 : Comment identifier les facteurs affectant la sensibilité au prix ?

1. L'effet de valeur unique : les clients sont moins sensibles au prix lorsque le produit a des qualités distinctives uniques

Le produit possède-t-il une ou plusieurs qualités distinctives, tangibles ou intangibles, qui le différencient des produits de la concurrence ?

Quelle valeur les clients potentiels attribuent-ils à ces qualités distinctives ?

2. L'effet de notoriété des substituts : les clients sont moins sensibles au prix lorsqu'ils ne connaissent pas l'existence de substituts

Quelles sont les alternatives qui se présentent au client dans la catégorie de produits ou dans d'autres catégories de produits apportant le même service au client ?

Dans quelle mesure les clients potentiels sont-ils informés de l'existence de ces produits de substitution ?

3. L'effet de comparaison difficile : les clients sont moins sensibles au prix lorsque les performances des produits sont difficilement comparables

Quel est le degré de difficulté rencontré par les clients dans les comparaisons de prix entre produits ?

Le produit est-il d'une grande complexité, exigeant l'intervention de spécialistes pour effectuer des comparaisons ?

Les prix des produits substituts sont-ils directement comparables ou sont-ils formulés pour différentes tailles, assortiments, combinaisons, etc. ?

4. L'effet de dépense totale : les clients sont moins sensibles au prix lorsque la dépense totale pour le produit représentent une faible part de leur revenu total

Que représente le prix du produit pour le client, en valeur absolue et en pourcentage de son revenu disponible ou de son chiffre d'affaires ?

5. L'effet de l'avantage final : les clients sont moins sensibles au prix d'un produit intermédiaire apportant un avantage important au produit final dans lequel il est incorporé

Quel est l'avantage procuré par le produit fini ?

Dans quelle mesure le client final est-il très sensible au coût du produit fini ?

Quelle part représente le prix du produit intermédiaire dans le coût total du produit fini ?

6. L'effet de coût partagé : les clients sont moins sensibles au prix lorsque le coût du produit est partagé avec d'autres

Le client paie-t-il la totalité du prix du produit ?

Si non, quelle est la part du prix qu'il paie effectivement ?

7. L'effet d'investissement perdu : les clients sont moins sensibles au prix lorsque le produit est utilisé en complément d'un produit principal déjà acheté et qui est un investissement passé (perdu)

Le produit est-il utilisé en complément d'un produit principal déjà acheté et constituant un investissement perdu ?

Pour combien de temps les clients sont-ils tenus par ce produit principal ?

8. L'effet prix-qualité : les clients sont moins sensibles au prix lorsque le produit est associé à des images fortes de qualité, de prestige, d'exclusivité

Le fait d'avoir une image de prestige est-il un attribut important pour ce type de produit ?

Le produit gagne-t-il en valeur, lorsque le niveau élevé de son prix conduit à exclure certains groupes de clients ?

Dispose-t-on de peu d'indicateurs fiables pour évaluer la qualité d'un produit avant achat ?

La perte potentielle du client est-elle élevée au cas où la qualité du produit se révélerait insuffisante ?

☞

www.frenchpdf.com

☞

9. L'effet de stock : les clients sont moins sensibles au prix lorsqu'il n'est pas possible de stocker le produit

Les clients détiennent-ils un stock important du produit ?

Considèrent-ils que le niveau actuel du prix est temporaire ou non ?

10. Le sentiment d'injustice : les clients sont plus sensibles au prix lorsqu'ils ont le sentiment d'être traités injustement

Différents clients paient-ils des prix différents ?

Les prix varient-ils selon les circonstances (prix dynamiques) ?

Les prix apparaissent-ils négociables ?

Les clients ont-ils l'occasion de communiquer les différents prix qu'ils ont obtenus entre eux ?

Source : Nagle *et al.*, 1994.

La sensibilité au prix du client organisationnel

Nous avons vu au chapitre 3 de cet ouvrage que, dans les marchés organisationnels (*business-to-business*), les besoins des clients sont généralement bien définis et les fonctions à exercer par les produits clairement spécifiées. Dans ces conditions, l'importance du prix pour le client organisationnel peut se déterminer plus facilement, notamment par l'analyse des critères d'achat et par la connaissance des préoccupations prioritaires du client.

ENCADRÉ 14.4 : Quelles sont les valeurs raisonnables pour une élasticité-prix ?

La littérature économique et marketing contient de nombreuses études économétriques et expérimentales de mesure de l'élasticité-prix. Une synthèse de ces études a été réalisée par Hanssens *et al.* (1990). Tellis (1988) a observé une élasticité moyenne de – 2,5. Broadbent (1980) fait état d'une élasticité moyenne de – 1,6 pour un échantillon de marques britanniques. Lambin (1976 et 1988), s'appuyant sur un échantillon de 127 marques en Europe, a observé une élasticité moyenne de – 1,74. Voir aussi le tableau 15.2 au chapitre suivant.

Par exemple, *les clients qui ne sont pas sensibles aux prix* présentent généralement l'une ou plusieurs des caractéristiques de comportement citées ci-après (Porter, 1980, pp. 115-118).

– Le prix du produit vendu représente une faible part du coût du produit et/ou du budget d'approvisionnement du client.
– La perte subie à cause d'une déficience du produit est élevée par rapport au coût du produit vendu.
– La performance du produit peut permettre d'importantes économies ou améliorer fortement le résultat du client.
– Le client industriel poursuit une stratégie de qualité élevée à laquelle le produit vendu apporte une contribution reconnue.
– Le client recherche un produit très spécifique ou réalisé sur commande.

www.frenchpdf.com

– Le client a une très bonne rentabilité et/ou peut facilement faire supporter le coût du produit qu'il achète à ses propres clients.
– Le client est mal informé sur le produit et/ou n'achète pas avec des spécifications précises.
– La motivation qui anime le membre du centre d'achat responsable de la décision n'est pas l'économie de coût.

Ces caractéristiques de comportement ou de préoccupations prioritaires peuvent être identifiées par les vendeurs ou par les études de marché industriels. Elles sont précieuses à connaître pour orienter une politique de prix. Les mesures des élasticités-prix font l'objet de l'annexe Web 14.2.

3.3 Le calcul du prix optimal de vente

La théorie économique montre que le prix optimal**,** c'est-à-dire celui qui maximise le profit, est d'autant plus élevé que l'élasticité est faible (en valeur absolue). Si l'élasticité-prix est connue, le prix optimal se calcule comme suit :

$$P_{opt} = C \times \eta / (\eta + 1)$$

ou encore :

$$\text{Prix optimal} = \text{coût direct} \times \text{coefficient de majoration du coût}$$

avec :

$$\text{Coefficient de majoration du coût} = \frac{\text{élasticité prix}}{\text{élasticité prix} + 1}$$

On voit donc que le prix optimal s'obtient en augmentant le coût direct unitaire (coût marginal) d'un pourcentage qui est fonction de l'élasticité-prix et indépendant du coût. La dérivation de cette règle d'optimisation est présentée dans Lambin (1994, p. 301). Il y est demontré que le calcul ne s'applique qu'à des situations où l'élasticité-prix est inférieure à –1.

On constate que le coefficient de majoration du coût est d'autant plus élevé que l'élasticité-prix est faible en valeur absolue, c'est-à-dire proche de l'unité. Les valeurs du coefficient de majoration correspondant à différentes valeurs de l'élasticité-prix sont comparées au tableau 14.2 et calculées à l'encadré 14.5.

Tableau 14.2 – *Coefficient de majoration du coût et élasticité-prix*

Élasticité-prix $\eta_{q,p}$	**Coefficient de majoration optimal $\eta_{q,p}/(\eta_{q,p}+1)$**	**Élasticité-prix $\eta_{q,p}$**	**Coefficient de majoration optimal $\eta_{q,p}/(\eta_{q,p}+1)$**
– 1,0	—	– 2,4	1,71
– 1,2	6,00	– 2,6	1,00
– 1,4	3,50	…	…
– 1,6	2,67	– 3,0	**1,50**
– 1,8	2,22	– 4,0	1,33
– 2,0	2,00	– 5,0	1,25
– 2,2	1,83	…	…
…	…	– 15,0	1,07

www.frenchpdf.com

On observe que lorsque l'élasticité-prix est élevée, ce qui est le cas dans des marchés très concurrentiels opposant des produits indifférenciés, le coefficient de majoration est proche de l'unité ; le pouvoir de marché de l'entreprise est donc faible et le prix accepté par le marché sera proche du coût unitaire. Inversement, plus l'élasticité est proche de l'unité, plus élevé sera le prix acceptable par le marché.

Encadré 14.5

À titre d'illustration, dans l'hypothèse où $\eta = -2{,}1$ et $C = 105$, le prix optimal se calcule comme suit,

$$P_{opt} = 105 \times \frac{-2{,}1}{(-2{,}1)+1} = 105 \times 1{,}9 = 205 \text{ euros}$$

Le coefficient optimal de majoration du coût est donc ici de 1,9.

Les règles d'optimisation du modèle économique, initialement développées pour le cas du monopole (Dorfman et Steiner, 1954), ont été étendues au cas de l'oligopole (Lambin, Naert et Bultez, 1975) et également au cas dynamique, lorsque la réponse du marché est étalée dans le temps (Nerlove et Arrow, 1962 ; Jacquemin, 1973).

3.4 Le prix à la valeur perçue

Les deux méthodes de calcul de prix suivantes, le prix à la valeur perçue et le prix à la valeur économique, se fondent sur un principe simple : c'est la *valeur pour le client* du produit ou de la marque qui doit guider la détermination du prix. Établir une relation directe entre la demande d'un produit et son prix monétaire, comme cela est le cas dans les études d'élasticité, est un raccourci qui néglige une variable causale importante : *la perception du client*. Celle-ci peut être influencée par des facteurs autres que la seule valeur monétaire : par exemple, par les prix des produits concurrents, par des facteurs visuels ou de présentation du produit, par l'image de marque…, bref par tout ce qui fait la valeur d'une marque ou d'un produit pour le client. L'approche par la perception de la valeur consiste à estimer cette valeur (déduction faite des éventuels coûts d'acquisition autres que le prix) et à fixer le prix en conséquence. Plusieurs méthodes existent pour mesurer le prix à la valeur perçue.

Le prix à la valeur perçue s'appuie sur le modèle du produit multiattributs présenté aux chapitres 3 et 4 ainsi que sur la méthode dite de composition, par laquelle on construit un score d'attitude à partir de l'évaluation des attributs et de leur importance.

www.frenchpdf.com

ENCADRÉ 14.6 : Comment calculer un prix à la valeur perçue ?

À titre d'illustration, examinons les données du tableau ci-dessous ainsi que les notes attribuées par un groupe de clients potentiels à la marque A et à son concurrent direct (la marque B), sur six attributs tangibles et intangibles. Dans l'exemple présenté, les individus ont tout d'abord évalué, en répartissant 100 points, l'importance de chaque attribut et ont ensuite évalué, sur une échelle en 10 points, le degré de présence perçue de chaque attribut dans chaque marque.

La mesure de la valeur perçue de chaque marque s'obtient en multipliant les notes accordées aux attributs par leur poids respectif, puis en les réadditionnant.

		Attributs tangibles				Attributs intangibles		Valeur perçue	Valeur perçue relative	Prix relatif
Importance des attributs		A_1 10%	A_2 20%	A_3 20%	A_4 15%	A_5 10%	A_6 25%			
Performance par attribut	Marque A	8,1	9,0	9,2	8,0	8,0	9,4	8,8	110%	5 500 €
	Marque B	7,2	7,3	6,5	8,0	8,0	6,4	7,1	90%	4 500 €
	Moyenne	-	-	-	-	-	-	7,95	100%	5 000 €

On constate que la marque A possède une valeur perçue supérieure à celle de son concurrent direct, puisqu'elle est perçue comme plus performante sur les attributs jugés les plus importants (les attributs A6, A2 et A3). Dans la mesure où ces résultats peuvent être considérés comme étant représentatifs des perceptions du segment-cible, et à égalité de pression marketing sur les autres facteurs, le prix maximum acceptable de la marque A pourrait être déterminé par référence à la valeur perçue moyenne observée sur le marché (ici 7,95), ce qui donnerait un prix maximum acceptable pour la marque A, de 10 % supérieur au prix moyen et, pour la marque B, un prix inférieur de 10 %.

Si le prix moyen du marché est 5 000 €, la marque A pourrait adopter un prix maximum 5 500 € alors que la marque B devrait adopter un prix de 4 500 €.

Si la marque A adopte un prix inférieur à ce prix maximum, elle se ménage un avantage concurrentiel (meilleure au même prix) qui devrait se traduire par un gain de part de marché. Cette méthode, qui s'appuie sur une *approche de composition*, est particulièrement appropriée lorsque la sensibilité au prix est déterminée par la présence de facteurs qualitatifs, tels que des effets d'image.

3.5 Le prix correspondant à l'avantage économique

Dans un certain nombre de cas, il est possible de calculer de manière plus précise le prix maximum qu'un client est susceptible d'accepter. Chaque fois que le produit offert permet au client de réaliser des économies de coût, le prix maximum acceptable par ce client est *le prix qui annule l'économie de coût* réalisée. Tout prix supérieur suscitera une résistance d'autant plus forte que l'écart est important ; tout prix inférieur suscitera au contraire un intérêt élevé.

www.frenchpdf.com

ENCADRÉ 14.7 : Comment calculer un prix à l'avantage économique ?

Description du produit

Produit chimique mélangé à l'eau des chaudières industrielles.

Usages du produit

Prolonge la durée de vie des adoucisseurs d'eau en améliorant leur dispersion.
Lutte contre la formation de la rouille dans les tuyauteries.

Avantages du produit

Fonction de base : permet une économie de 35 % de produits adoucisseurs.
Autres fonctions : présence d'antirouille – alimentation liquide automatique – fournisseur important.

Coûts, autres que le prix, supportés par l'utilisateur

Coûts quantifiables : installation d'un réservoir - services d'entretien.
Coûts non quantifiables : risque de panne de l'installation – absence de référence du fournisseur – coût de sensibilisation au changement de procédé.

Bilan « avantages-coûts » quantifiables

L'utilisateur moyen consomme 40 000 gallons d'adoucisseur par an.
Coût d'un gallon d'adoucisseur : 50 cents par gallon.
Quantité de produit par gallon d'adoucisseur : 1/7.
Économie moyenne réalisée : 35 % ou 14 000 gallons, soit 7 000 $/an.
Coût de l'installation : 450 $, soit 90 $/an sur 5 ans.
Coût de l'entretien : 320 $/an.
Dépenses totales maximum acceptables : 7 000 $ – (90 $ + 320 $) = 6 590 $/an.
Quantité de produit : 1/7 (40 000 gallons/an – 14 000 gallons/an) = 3 714 gallons/an.
Prix unitaire maximum acceptable : 1,77 $/gallon.
Prix actuel du concurrent le plus dangereux : 1,36 $/gallon.

Source : Leighton *et al.*, 1972, pp. 408-409.

Pour déterminer le prix maximum acceptable par le client, on procédera comme suit :

- déterminer l'ensemble des usages et des conditions d'utilisation du produit ;
- identifier les différents *avantages tangibles et intangibles*, apportés par le produit à l'utilisateur ;
- définir tous les *coûts monétaires et non monétaires*, autres que le prix, supportés par le client du fait de l'utilisation du produit ;
- faire le *bilan avantages-coûts*, qui donne le prix maximum acceptable par le client.

Le prix maximum que le client est prêt à payer pour le produit se déterminera comme suit :

Avantages – coûts autres que le prix = prix maximum acceptable.

Les avantages à prendre en considération peuvent être fonctionnels (le service de base), financiers, opérationnels ou personnels. De même, les coûts autres que le prix peuvent être importants, comme les coûts d'installation, d'apprentissage, de changement, etc.

Cette analyse doit être menée pour les différents groupes de clients dont les comportements ne sont pas identiques, ce qui suppose l'existence d'une segmentation du marché visé. La comparaison du prix maximum acceptable avec les prix cibles permet d'évaluer la marge de manœuvre dont dispose l'entreprise. Un exemple d'application de cette méthode est présenté dans l'encadré 14.7 et dans la figure 14.5.

www.frenchpdf.com

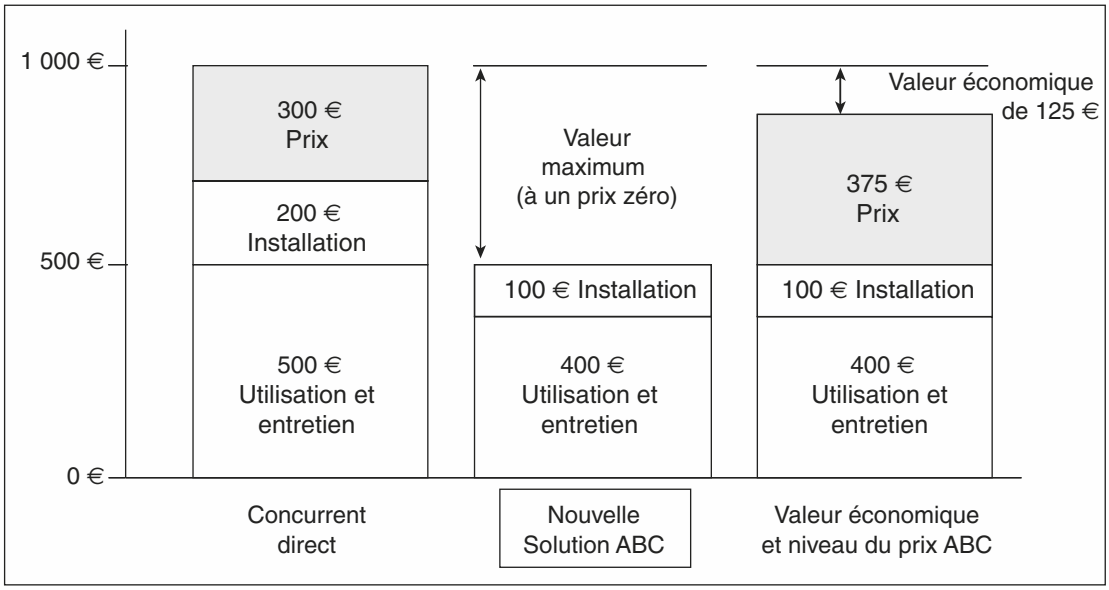


Figure 14.5 – *Exemple de calcul du prix à la valeur économique*

Dans la figure 14.5, il s'agit du marché des centrales téléphoniques où le coût total d'achat d'une petite centrale, chez le concurrent direct, s'élève à 1 000 €. Ce coût total se subdivise comme suit : le prix d'achat de l'équipement est de 300 € auquel il faut ajouter 200 € de coûts d'installation et 500 € de frais de fonctionnement et d'entretien. L'entreprise ABC a développé une procédure nouvelle qui réduit de moitié les coûts d'installation et de 100 € les coûts d'utilisation. À quel prix vendre l'équipement ? Le prix maximum acceptable pour le client est 500 €, qui est le prix de parité avec celui de la concurrence. En adoptant un prix de 375 € (supérieur donc à celui de la concurrence), l'entreprise ABC laisse au client une valeur économique de 125 €, se ménage un avantage concurrentiel et améliore sa rentabilité.

3.6 Les stratégies de prix flexibles

Dans la plupart des cas, les entreprises n'ont pas un seul prix de vente, mais une variété de prix correspondant à des situations de marché différentes. On parle de « prix flexibles », lorsque le même produit est vendu à des prix différents à des clients différents ou dans des situations d'achat différentes. Ces pratiques s'expliquent par la diversité des clients qui ont des sensibilités au prix distinctes, mais également par la variété des coûts et des objectifs promotionnels.

3.6.1 La flexibilité des prix selon les marchés

Ce type de flexibilité de prix se présente lorsque l'entreprise dispose d'une capacité de production excédentaire ou momentanément inutilisée et qu'elle a l'opportunité de vendre dans un marché (ou segment) nouveau pour elle, *(a)* sans qu'il y ait d'augmentation de ses coûts fixes et *(b)* sans risque de perte de ventes sur son marché principal. Le prix minimum acceptable que l'entreprise peut adopter est le *prix plancher*, c'est-à-dire le coût direct unitaire. Pour tout niveau de prix légèrement supérieur,

www.frenchpdf.com

l'entreprise générera une contribution au profit supplémentaire. Les occasions de pratiquer ce type de stratégies se présentent notamment dans le domaine du commerce international, ou pour des contrats avec les marques de distributeurs, ou encore pour certains groupes socio-démographiques tels que les étudiants, les enfants ou les personnes âgées. La condition essentielle à respecter ici est de s'assurer que les clients ayant acheté à prix réduit ne peuvent revendre les produits au prix supérieur pratiqué sur le marché principal (impossibilité d'arbitrage).

3.6.2 La flexibilité des prix en fonction de la « saisonnalité »

Certains clients ne veulent acheter qu'en début de saison et sont très peu sensibles au prix, alors que d'autres sont prêts à acheter n'importe quand, mais sont très sensibles au prix. Pour tirer avantage de cette hétérogénéité de la demande potentielle, l'entreprise va vendre à un prix élevé en début de saison et consentir des rabais en fin de saison.

Une règle importante des réductions de prix saisonnières est leur caractère systématique. Elles sont dès lors connues et prévisibles par les clients potentiels qui se comporteront en conséquence (Tellis, 1988, p. 150).

3.6.3 Les prix promotionnels

Les entreprises sont souvent amenées à réduire leurs prix de manière temporaire afin de stimuler les ventes. Les prix promotionnels peuvent prendre différentes formes : les prix d'appel des grands magasins, les offres spéciales, le crédit gratuit offert par les concessionnaires automobiles, les offres de remboursement, les rabais exceptionnels, etc. Toute promotion est en réalité une baisse de prix déguisée qui a le mérite, pour le fabricant, d'être temporaire et de lui permettre de revenir facilement au prix de base.

Au cours des dernières années, on a assisté à une prolifération quasi anarchique de prix promotionnels qui a conduit à ôter toute crédibilité à la politique de prix des marques et des distributeurs (Ortmeyer *et al.*, 1991). Pour regagner cette crédibilité, deux politiques tarifaires sont aujourd'hui d'application courante dans la grande distribution : soit des prix dits « raisonnables » (*every day fair pricing*), soit des rabais systématiques et permanents, la « solderie » (*every day low pricing*). Cette dernière politique tarifaire est celle adoptée par Wal-Mart aux États-Unis et Colruyt en Belgique qui a mis au point un système très sophistiqué de surveillance des prix et qui s'engage sur le prix le plus bas du marché.

Une forme de prix promotionnel, qui connaît un regain de popularité parmi les fabricants, est l'*offre de remboursement* qui permet de stimuler la vente d'un produit sans devoir modifier son prix de base. Il s'agit de coupons de réduction à renvoyer au fabricant après l'achat et qui donnent droit à un remboursement pouvant parfois être très important.

3.6.4 Les remises et rabais

Les remises et rabais de prix correspondent à une adaptation des prix tarif selon les conditions de réalisation de la vente : les quantités commandées, les types d'intermédiaires, les zones géographiques, les conditions de paiement, etc. Ces ajustements de prix, ou rabais, sont conçus pour récompenser les clients dont le comportement d'achat permet à l'entreprise de réaliser des économies dans ses coûts de transaction. Pour approfondir cette question, voir Monroe (1990).

www.frenchpdf.com

3.6.5 Les prix des services et les prix dynamiques (« *yield management* »)

La pratique de prix discriminatoires est largement appliquée dans le domaine des services, plus particulièrement dans les secteurs à capacité limitée, comme l'hôtellerie, les compagnies aériennes, les médias, etc., qui doivent gérer les revenus d'actifs périssables. Ces secteurs ont les caractéristiques communes suivantes :

– le service offert est non stockable ;
– le service peut être réservé à l'avance ;
– la capacité de production est fixe et son coût d'accroissement est très élevé ;
– la demande est segmentable sur la base de critères de flexibilité et de sensibilité au prix.

ENCADRÉ 14.8 : Le *yield management*

Pour la plupart des produits saisonniers, le prix initial de lancement est élevé et est ensuite progressivement réduit vers la fin de saison pour liquider les stocks. Un système similaire pourrait être adopté dans le domaine des services, ce qui contribuerait à optimiser le taux d'utilisation de la capacité de production mais pas nécessairement le chiffre d'affaires. La méthode du *yield management* procède de manière inverse à celle utilisée pour les produits saisonniers. Les services vendus à prix réduits sont vendus en premier lieu, les services vendus au prix plein en dernier lieu.

Ainsi, sur la base de la connaissance des taux d'occupation habituels, la compagnie de transport aérien va réserver un certain nombre de sièges qui seront offerts au prix plein et des sièges offerts à prix réduit. En réalité, il existe plusieurs catégories de sièges, allant du prix le plus élevé au prix le plus bas. Si le taux de remplissage pour un vol déterminé dépasse les normes habituelles, on réduira le nombre de sièges dans les catégories à prix réduit, pour l'augmenter dans la catégorie à prix plus élevé, ce qui réduira la demande. Inversement, si le taux de remplissage est inférieur aux normes, le prix sera réduit pour stimuler la demande.

En s'appuyant sur cette hétérogénéité de la demande, les compagnies aériennes vendent leurs billets ordinaires à un prix élevé et offrent des réductions de prix importantes aux voyageurs qui achètent leurs billets bien avant la date de leur départ. Dans ce type de secteur, le problème est de répartir de manière dynamique l'allocation de la capacité de l'appareil entre différentes classes de prix de manière à optimiser le rendement.

En combinant faibles tarifs et horaires rigides, les compagnies aériennes peuvent pratiquer des prix suffisamment bas pour attirer les vacanciers sensibles au prix, sans pour autant faire des concessions de prix à ceux qui y sont peu sensibles. Cette méthode de détermination des prix, qui a été développée par American Airlines, s'applique aujourd'hui dans de nombreux secteurs de services (Smith, Leimkuhler and Darrow, 1992). L'extension de ces pratiques risque cependant d'augmenter la sensibilité au prix (voir encadré 14.3).

3.6.6 La flexibilité des prix dans le commerce en ligne

Le commerce en ligne favorise des relations du type *one-to-one* et en principe donc facilite la pratique de la détermination du prix sur mesure, c'est-à-dire en fonction de la sensibilité au prix de chaque

www.frenchpdf.com

client. Dans le monde réel, cette forme de discrimination des prix est difficile à mettre en œuvre et Reinartz (2001) a identifié cinq conditions qui doivent être réunies, quel que soit le contexte de marché.

1. Les clients doivent être hétérogènes dans leur sensibilité au prix, certains étant prêts à payer plus que d'autres pour le même produit ou service.

2. Le marché doit être *segmentable,* c'est-à-dire qu'il doit être possible d'identifier les groupes de clients très sensibles ou très peu sensibles au prix.

3. Les possibilités d'arbitrage doivent être réduites, c'est-à-dire que les clients ayant acheté au prix faible ne peuvent pas être en mesure de revendre le produit avec profit à un prix plus élevé.

4. Le coût de la segmentation ne doit pas dépasser le revenu supplémentaire attendu. La politique de prix flexible ne doit pas engendrer des coûts additionnels trop élevés.

5. La perception d'équité (*fairness*) de la transaction ne peut pas être affectée par la politique de prix.

Cette dernière condition est particulièrement délicate. Il y a perception d'équité lorsque le client a le sentiment que les deux parties ont trouvé leur avantage dans la transaction. Personne n'aime apprendre que le même produit a été vendu dans les mêmes conditions mais à un prix plus faible.

> En septembre 2000, Amazon a expérimenté des prix différents pour les 50 premiers DVDs de son catalogue avec des différences de prix allant jusqu'à $15. Cette information diffusée accidentellement sur la toile a provoqué un tollé parmi les clients d'Amazon qui s'est trouvé sur la défensive dans la presse.

Il importe donc de rester prudent dans l'adoption de prix sur-mesure (*customised*), même si les progrès réalisés dans la technologie de l'information rendent cette politique praticable dans plusieurs marchés.

4 LE PRIX SOUS L'ANGLE DE LA CONCURRENCE

Vis-à-vis de la concurrence, le degré d'autonomie de l'entreprise en matière de stratégie de prix est très influencé par deux catégories de facteurs : la *situation concurrentielle* du segment de référence, caractérisée par le nombre d'entreprises concurrentes, et l'importance de la *valeur perçue du produit* par les clients

1. Les *situations concurrentielles* ont été décrites au chapitre 8. Il est clair que là où l'entreprise est en monopole, son autonomie en matière de prix est grande ; elle tend à diminuer lorsque le nombre de concurrents augmente. On a donc, aux deux extrêmes, le monopole et la concurrence pure, l'oligopole différencié et la concurrence monopolistique étant les situations intermédiaires.

2. La *valeur perçue du produit* résulte des efforts de différenciation produits par l'entreprise en vue de se ménager un avantage concurrentiel externe ; là où l'élément de différenciation existe et est perçu comme une valeur par le client, ce dernier est généralement prêt à payer un prix supérieur à celui du produit concurrent. L'entreprise dispose alors d'une certaine autonomie en matière de prix.

Ces deux dimensions sont présentées au tableau 14.3, à deux niveaux d'intensité chacune (faible ou élevée), ce qui permet d'identifier quatre situations distinctes dans lesquelles le problème de la détermination du prix se pose différemment.

Dans la réalité, les choses sont plus complexes, mais il reste néanmoins intéressant de situer un produit dans l'un de ces quadrants pour comprendre la problèmatique de détermination du prix.

www.frenchpdf.com

Tableau 14.3 – *Les situations concurrentielles (voir tableau 8.1)*

Différenciation	Intensité de la concurrence	
	Faible	**Élevée**
Élevée	Monopole ou oligopole différencié (1) (*prix des nouveaux produits, prix à la valeur perçue ou prix à l'avantage économique*)	Concurrence monopolistique (2) (*prix à la valeur perçue ou prix à l'avantage économique*)
Faible	Oligopole Indifférencié (3) (*prix relatif au leader ou risque de guerre de prix destructrice*)	Concurrence pure ou parfaite (4) (*prix du marché*)

– Là où le nombre de concurrents est faible et la différenciation élevée (cellule 1), on se trouve dans des situations proches du *monopole ou de l'oligopole différencié*. Le prix est une variable d'action pour l'entreprise qui dispose d'une marge de manœuvre dont l'importance variera en fonction de la valeur perçue de l'élément de différenciation.
– À l'autre extrême (cellule 4), là où les concurrents sont nombreux et les produits banalisés, on tend vers une *situation de concurrence pure* dans laquelle c'est essentiellement le jeu de l'offre et de la demande qui définit le niveau du prix du marché. L'entreprise n'a pratiquement pas d'autonomie en matière de stratégie de prix.
– Le quadrant inférieur gauche (cellule 3), là où le nombre de concurrents et la différenciation sont faibles, correspond à une situation d'*oligopole indifférencié* dans laquelle l'interdépendance entre concurrents est souvent élevée, ce qui limite l'autonomie de chacun. On appliquera alors une stratégie d'alignement du prix sur celui du leader du marché.
– Enfin, dans le quadrant supérieur gauche (cellule 2), on trouvera des produits très différenciés et offerts par de nombreux concurrents ; c'est la situation de *concurrence monopolistique* ou imparfaite, dans laquelle existe une certaine autonomie de prix mais qui est limitée par l'intensité de la concurrence.

Ces situations de marché sont donc très différentes et elles s'observeront à différentes étapes de l'évolution du cycle de vie d'un produit-marché.

4.1 La pratique du *price leadership*

Dans de nombreuses situations de marché, l'interdépendance entre concurrents est élevée et il existe « un prix de marché » qui sert de référence commune. Il s'agit généralement de situations d'*oligopoles indifférenciés* (quadrant inférieur gauche du tableau 14.3), où la demande primaire est devenue non expansible et où les offres des concurrents en présence sont faiblement différenciées. Ce type de situation concurrentielle tend à prévaloir en phase de maturité du cycle de vie des produits.

Le risque d'une *guerre de prix* est toujours présent dans un marché oligopolistique et c'est ce qui explique la réticence des entreprises à opérer des baisses de prix.

www.frenchpdf.com

Les stratégies de *leadership* en matière de prix sont fréquentes dans les marchés d'oligopole. Un membre de l'industrie, en raison de sa taille ou de sa position dans le marché, apparaît comme le leader naturel du marché. Ce leader prend alors des décisions en matière de prix qui sont reconnues et acceptées par les autres entreprises faisant partie du marché de référence.

Initier une hausse de prix est typiquement le rôle de la *firme leader* sur un marché. La présence d'un leader permet de réguler un marché et d'éviter de trop fréquentes variations des prix. Dans les marchés d'oligopole, où il y a relativement peu de concurrents, la situation est favorable à l'existence d'un leader qui adopte un comportement anticipatif et définit périodiquement les prix. Les autres entreprises reconnaissent alors le rôle du leader et adoptent un comportement de suiveur en acceptant les changements de prix. Une stratégie de leadership permet souvent d'éviter des guerres de prix et des comportements guerriers, qui ont généralement pour effet de provoquer une détérioration générale de la rentabilité du secteur tout entier.

D'une manière générale, la présence d'un leader est un facteur de stabilité des marchés et de réduction du risque de guerre de prix.

4.2 Le risque de guerre des prix destructrice

En oligopole indifférencié, les produits sont perçus comme des commodités et le choix de l'acheteur reposera largement sur le prix. Ces conditions sont donc favorables à une concurrence intense par les prix, sauf si une entreprise dominante peut imposer une discipline et faire accepter un prix directeur par *price leadership*. Si, par contre, une concurrence par le prix se développe, elle aboutit généralement à une dégradation de la rentabilité de l'ensemble des rivaux, surtout si la demande primaire est non expansible. Le scénario de la guerre de prix se déroule alors comme suit :

- la baisse de prix consentie par une firme suscite des déplacements importants d'acheteurs attirés par le prix réduit ;
- la part de marché de l'entreprise augmente, ce qui est immédiatement ressenti par les concurrents qui voient la leur diminuer et qui adoptent la même baisse de prix pour contrer le mouvement ;
- l'égalité des prix entre rivaux est restaurée, mais à un niveau de prix inférieur et moins rémunérateur pour tout le monde ;
- la demande primaire dans le produit-marché étant non expansible, la baisse du prix moyen n'a pas contribué à augmenter la taille du marché total.

L'absence de coopération ou de discipline aboutit à une situation détériorée pour chacun. Dans un marché non expansible, la concurrence devient un jeu de partage de marché : les entreprises qui cherchent à augmenter leurs ventes ne peuvent le faire qu'au détriment de leurs concurrents directs. La concurrence tend alors à devenir plus agressive que dans une situation de croissance, où chacun a la possibilité d'augmenter ses ventes en se contentant de progresser au rythme d'augmentation de la demande primaire, c'est-à-dire à part de marché constante. Par contre, lorsque le marché n'est pas saturé ou qu'il existe une différenciation, les guerres de prix sont moins destructrices pour les concurrents, tout en restant favorables aux développements des marchés et aux clients.

Les prix d'une gamme de produit font l'objet de l'annexe Web 14.3 et les prix dans le marketing international se trouvent à l'annexe Web 14.4.

www.frenchpdf.com

L'essentiel

Le choix d'une stratégie de prix impose le respect de deux types de cohérence : une cohérence interne qui veut que le prix retenu respecte les contraintes et de coût et de rentabilité ; et une cohérence externe, qui exige un prix compatible avec la sensibilité au prix des clients et avec les prix pratiqués par la concurrence. L'approche du prix par les coûts (prix limite, prix technique, prix cible) est une première étape nécessaire qui aide à identifier les implications financières de différentes stratégies de prix. La détermination d'un prix de lancement (écrémage ou pénétration) est une décision délicate. Toutefois, une approche qui se limiterait aux seules préoccupations de rentabilité est inappropriée puisque, dans une économie de marché, c'est le client qui décide en dernière instance quel produit acheter et à quel prix. L'approche du prix dans une orientation-marché fait intervenir la notion d'élasticité au prix, un concept central mais difficile à mesurer en pratique. L'analyse des déterminants de la sensibilité au prix est utile pour comprendre les réactions des clients face aux différents niveaux de prix. Plusieurs méthodes d'analyse existent : le prix optimal, le prix à la valeur perçue, le prix à l'avantage économique, les prix flexibles. Deux groupes de facteurs influencent la détermination du prix sous l'angle de la concurrence : l'intensité concurrentielle du marché et la différenciation du produit. L'un des objectifs de l'analyse de la concurrence est notamment de déterminer les capacités d'action et de réaction de celle-ci.

Questions et problèmes

1. *Une entreprise de distribution vend par semaine en moyenne 300 unités d'un produit dont le prix d'achat est 2,50 € et le prix de vente 3 €. Si l'entreprise consent une réduction de prix de 10 % pendant une semaine, combien d'unités de ce produit devra-t-elle vendre pour garder sa marge brute normale ?*

2. *L'entreprise Alpha commercialise un produit dont la demande est très peu élastique au prix. Les ventes s'élèvent à 30 000 unités par an. Les données économiques du produit sont les suivantes :*

   Coût direct unitaire : 9,90 €

   Coût fixe unitaire : 3,30 € (soit 99 000 €/30 000)

   Coût total unitaire : 13,20 €

   Prix de vente : 19,80 €

   Profit net par unité : 6,60 €

   L'entreprise se fixe comme objectif d'augmenter ses ventes de 3 000 unités et prévoit à cet effet un budget de publicité de 39 600 € par an. Quelle est l'augmentation minimum de prix qu'il faudrait adopter pour laisser le profit antérieur inchangé ?

3. *La société Elix commercialise des produits de décoration qui se différencient de leurs concurrents par un meilleur design. Le prix moyen du marché est de 50 €, le marché total de 1 000 000 d'unités et la part de marché d'Elix de 10 %. L'élasticité-prix de ces produits est comprise entre – 1,7 et – 2,0. Les données financières pour Elix sont les suivantes :*

   Coût direct unitaire : 20 €

   Coûts fixes : 2 000 000 €

   Taux de rentabilité attendu : 10 %

   Capital investi : 10 000 000 €

www.frenchpdf.com

Le service des études de marché dispose par ailleurs des résultats d'une étude sur l'image de marque d'Elix par rapport à son concurrent principal, la marque Lumina. Les scores d'importance des attributs sont respectivement : 0,50 / 0,25 / 0,25; les scores obtenus par les deux marques sont : 10 / 6 / 9 pour Elix ; 8 / 7 / 9 pour Lumina. Calculez le prix cible ; calculez le prix proportionnel à la valeur perçue ; calculez le prix optimal. Quelle recommandation formulez-vous ?

4. *Le stylo-bille fut lancé aux Etats-Unis en novembre 1945 par Reynolds International Pen Co, créée exclusivement pour produire et vendre ce produit. 30 000 stylos furent vendus dans les premières semaines à un prix unitaire de $12,50. Une étude réalisée à cette époque démontra qu'un volume journalier de production de 10 000 stylos permettrait d'abaisser le coût de production à $0,50. Malgré les résultats de cette étude, la société Reynolds Pen décida de conserver une stratégie d'écrémage. En trois mois, son chiffre d'affaires atteignit $ 5 600 000 (soit 2 500 stylos par jour), ses bénéfices après impôts, $ 1 550 000 pour un investissement initial de $ 26 000. Toutefois, dans l'année qui suivit, de nombreux concurrents pénétrèrent sur le marché et le prix de vente du stylo-bille tomba à $ 1. Quelques mois plus tard, la société Reynolds Pen fit faillite. Quelles leçons en tirer ?*

Références bibliographiques

BAUS Monique (2008), « Dans le ventre de la brique Lego », *La Libre Belgique*, 25 avril.

BROADBENT Simon (1980), « Price and Advertising : Volume and Profits », *Admap*, Vol. 16, pp. 532-540.

DEAN J. (1950), « Pricing Policies for New Products », *Harvard Business Review*, November-December, Vol. 28, pp. 28-36.

DOLAN Robert J., SIMON Hermann (1996), *Power Pricing*, New York, The Free Press.

DORFMAN Robert., STEINER Peter O. (1954), « Optimal Advertising and Optimal Quality », *American Economic Review*, December, pp. 826-833.

HANSSENS Dominique M., PEARSONS Leonard J., SCHULTZ Randall L. (1990), *Market Response Models : Econometric and Time Series Analysis*, Boston, Mass., Kluwer.

JACQUEMIN Alexis (1973), « Optimal Control and Advertising Policy », *Metreoeconomica*, May, 25, pp. 200-207.

JAIN Subhash C. (1984), *Marketing Planning and Strategy*, 2nd Ed., South-Western Publishing Company, p. 740.

LAMBIN Jean-Jacques, NAERT Philippe A., BULTEZ Alain (1975), « Optimal Marketing Behavior in Oligopoly », *European Economic Review*, Vol. 6, pp. 105-128.

LAMBIN Jean-Jacques (1976), *Advertising, Competition and Market Conduct in Oligopoly over Time*, Amsterdam, North Holland.

LAMBIN Jean-Jacques (1988), *Synthèse des études récentes sur l'efficacité économique de la publicité*, CESAM working paper (non publié), Louvain-la-Neuve, Belgique.

LAMBIN Jean-Jacques (1994), *Le Marketing stratégique*, 3e éd., Paris, Édiscience International.

LEIGHTON David S.R. *et al.* (1972), *Canadian Problems in Marketing*, 3rd Ed., Toronto, McGraw-Hill Book Cy.

Management (2004), « Comment trouver le juste prix d'un nouveau produit ? », Novembre.

MONROE Kent B. (1979, 1990), *Pricing : Making Profitable Decisions*, New York, McGraw-Hill Book Company.

www.frenchpdf.com

NAGLE Thomas T., HOLDEN Reed K. (1994), *The Strategy and Tactics of Pricing*, 2nd Ed., Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.

NERLOVE M., ARROW K.J. (1962), « Optimal Advertising Policy under Dynamic Conditions », *Economica*, Vol. 29, pp. 129-142.

ORTMEYER Gwen, QUELCH John A., SALMON Walter (1991), « Restoring Credibility to Retail Pricing », *Sloan Management Review*, Vol. 33, Fall, pp. 55-66.

OXENFELDT Alfred R. (1966), ´†Product Line Pricing », *Harvard Business Review*, Vol. 44, July-August, pp. 137-144.

PORTER Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York, The Free Press.

REINARTZ Werner (2001), « Customizing Prices Online », *European Business Forum*, Iss. 6, Summer.

SIMON Hermann, KUCHER Eckhard (1993), « The European Pricing Time Bomb – And How to Cope with It », *Marketing and Research Today*, Vol. 21, Iss. 1, February, pp. 25-36.

SMITH Barry C., LEIMKUHLER John F., DARROW Ross M. (1992), « Yield Management at American Airlines », *Interfaces*, Vol. 22, Iss. 1, January-February, pp. 8-31.

TELLIS Gerard J. (1986), « Beyond the Many Faces of Price : an Integration of Pricing Strategies », *Journal of Marketing*, Vol. 50, Iss. 4, October, pp. 146-160.

TELLIS Gerard J. (1988), « The Price Elasticity of Selective Demand : a Meta-analysis of Econometric Models of Sales », *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, Iss. 4, November, pp. 331-341.

www.frenchpdf.com

www.frenchpdf.com

15 LA COMMUNICATION

Nous avons vu dans le premier chapitre de cet ouvrage que le marketing est à la fois un système de pensée et un système d'action. Pour se traduire dans les faits, les choix stratégiques effectués par l'entreprise doivent être assortis de programmes d'action vigoureux sans lesquels les objectifs de pénétration commerciale ont peu de chance d'être atteints. Pour vendre, il ne suffit pas d'offrir un produit à un prix attractif par l'intermédiaire d'un réseau de distribution bien structuré, encore faut-il faire connaître l'offre, mettre en évidence ses qualités distinctives vis-à-vis du groupe de clients visé et stimuler la demande par des actions promotionnelles appropriées. Pour être efficace, une stratégie marketing implique donc le développement d'un programme de communication, dont les objectifs sont le *faire savoir* et le *faire valoir*, et qui s'appuie sur différents moyens de communication, dont les plus importants sont la force de vente, la publicité, la promotion des ventes et les relations extérieures. L'objectif de ce chapitre est d'examiner les principales décisions auxquelles est confrontée l'entreprise dans l'élaboration d'un programme de communication.

Objectifs

Dans ce chapitre, nous examinerons :

– Quels sont la nature, le rôle et les différentes formes de la communication marketing ?
– Comment organiser les forces de vente ?
– Quelles sont les orientations nouvelles de la vente relationnelle ?
– Comment s'organise la promotion des ventes et quels en sont les effets ?
– Quels sont les objectifs des relations publiques et du parrainage ?
– Quels objectifs une communication publicitaire peut-elle poursuivre ?
– Quelles sont les méthodes de la création publicitaire ?
– Comment s'organise une planification des médias ?
– Quelle est la place du Web, comme média publicitaire ?
– Comment mesurer l'impact publicitaire ?
– Quelles sont les spécificités de la communication internationale ?

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

www.frenchpdf.com

1 LA NATURE ET LE RÔLE DE LA COMMUNICATION MARKETING

La réunion des conditions matérielles de l'échange ne suffit pas à assurer un ajustement précis entre l'offre et la demande. Pour que la rencontre entre « offreurs » et « demandeurs » puisse s'effectuer, des flux de communication doivent être mis en place entre les différents partenaires dans le processus d'échange, notamment à l'initiative de l'entreprise, en vue de faire connaître au marché le positionnement revendiqué pour la marque ou l'entreprise.

1.1 Les moyens de la communication marketing

Par communication marketing, on entend l'ensemble des *signaux émis par l'entreprise* en direction de ses différents publics, c'est-à-dire auprès de ses clients, distributeurs, fournisseurs, actionnaires, auprès des pouvoirs publics et également vis-à-vis de son propre personnel. Les cinq moyens de la communication marketing (*communication mix*) sont la force de vente, la promotion des ventes, les relations extérieures, le marketing direct et la publicité-média (voir figure 15.1). Chacun de ces moyens a ses caractéristiques propres.

1. La *force de vente* est une communication « sur mesure », personnelle et bilatérale (un dialogue), apportant des informations à l'entreprise et qui est davantage conçue pour inciter le client à une action immédiate.

2. La *promotion des ventes* comprend l'ensemble des stimulants qui, d'une façon non permanente et souvent locale, viennent renforcer temporairement l'action de la publicité et/ou de la force de vente, et qui sont mis en œuvre afin de susciter, auprès des cibles visées, la création ou le changement d'un comportement d'achat ou de consommation.

3. Les *relations extérieures* (*publicity*) ont pour objectif d'établir, par un effort délibéré, planifié et soutenu, un climat psychologique de compréhension et de confiance mutuelles entre une organisation et ses différents publics. Il s'agit donc moins de vendre que d'obtenir un soutien moral facilitant la poursuite de l'activité.

4. En plus de ces moyens de communication traditionnels, il faut encore ajouter certains moyens de la vente directe (*marketing direct)* comme le publipostage, le télémarketing, la vente par catalogue, la vente en ligne, etc.

5. La *publicité-média* est une communication de masse, payée, unilatérale, émanant d'un annonceur présenté comme tel et conçue pour soutenir, directement ou indirectement, les activités de l'entreprise.

Ces moyens de communication, très différents, sont néanmoins très complémentaires. Le problème n'est donc pas de savoir s'il faut faire de la publicité, de la promotion ou pas, mais plutôt de savoir comment répartir au mieux le budget global de communication entre ces différents moyens, compte tenu des caractéristiques des produits et des objectifs de communication retenus.

www.frenchpdf.com

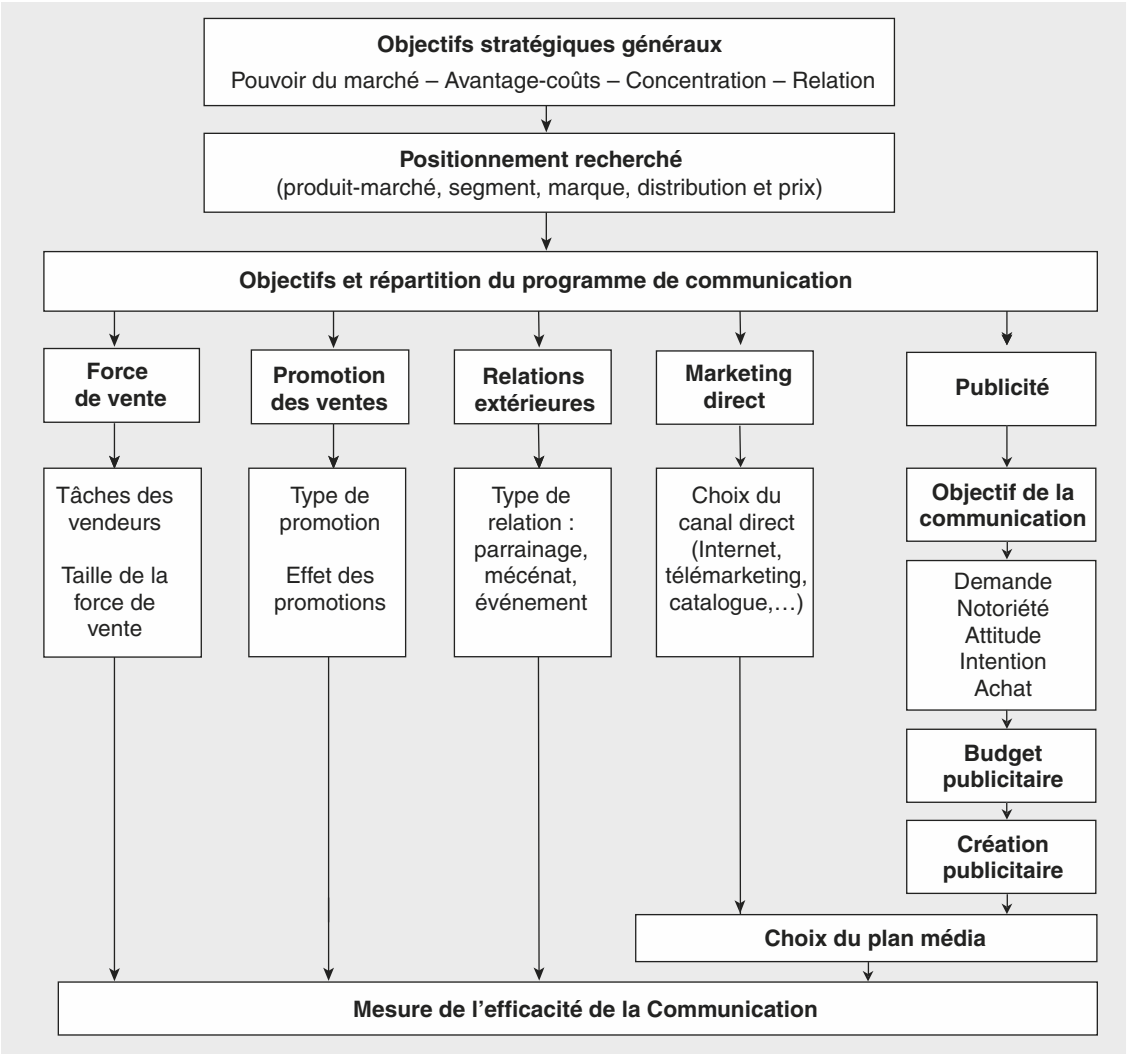


Figure 15.1 – *Vue d'ensemble des décisions de communication*

1.2 Le processus de communication

Toute communication suppose un *échange de signaux* entre un émetteur et un récepteur ainsi que le recours à un système de codage/décodage permettant d'exprimer et d'interpréter les messages. Le processus de communication est décrit à la figure 15.2, où interviennent huit éléments (Kotler, 1997, p. 568) :

– *l'émetteur,* c'est-à-dire l'individu ou l'organisation qui est à l'origine de la communication ;
– *le codage*, ou le processus par lequel on transforme les idées en symboles, images, formes, sons, langage, etc. ;

www.frenchpdf.com

– *les médias*, ou les moyens et canaux par lesquels le message est véhiculé de l'émetteur au récepteur ; *le message,* c'est-à-dire les informations et l'ensemble des symboles transmis par l'émetteur ;
– *le décodage*, ou le processus par lequel le récepteur attache une signification aux symboles transmis par l'émetteur ;
– *le récepteur* de la communication, c'est-à-dire la personne ou l'ensemble de personnes à qui le message est destiné ;
– *la réponse* ou l'ensemble des réactions du récepteur après réception du message ;
– *l'effet en retour*, ou la partie de la réponse du récepteur qui est communiquée à l'émetteur ;
– *le bruit,* c'est-à-dire les distorsions qui viennent perturber le processus de communication.

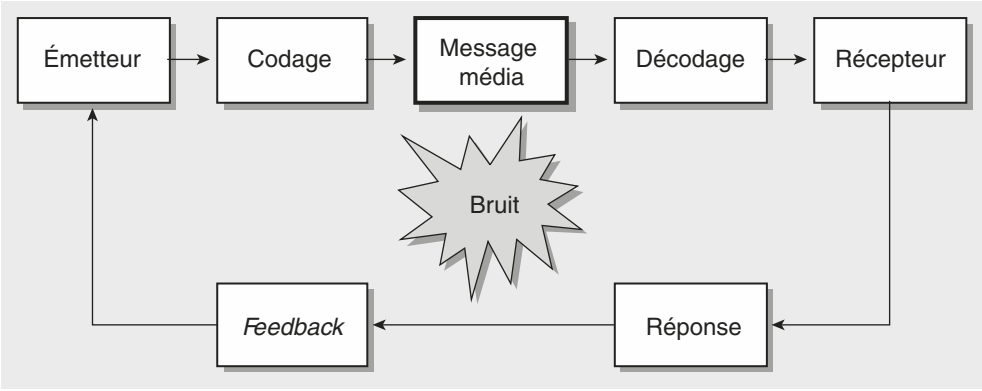


Figure 15.2 – *Le processus de communication*

La figure 15.2 décrit les facteurs clés propres à tout processus de communication, et permet d'identifier ainsi les *conditions d'une communication efficace*. Parmi celles-ci, relevons les plus importants.

– *Objectifs de la communication.* Les émetteurs doivent déterminer avec précision les cibles qu'ils veulent atteindre ainsi que le type de réponse qu'ils souhaitent obtenir. Ceci demande de choisir une audience-cible et de déterminer l'objectif précis de la communication. Il s'agit là de tâches qui incombent spécifiquement aux responsables du marketing stratégique.
– *Exécution du message.* Les messages doivent être exprimés en prenant en considération le champ d'expérience de l'utilisateur du produit et la manière dont l'audience cible a tendance à décoder les messages.
– *Choix des médias.* L'émetteur doit transmettre les messages par l'intermédiaire des médias qui atteignent effectivement la cible visée. Deux décisions sont à prendre ici : tout d'abord, la sélection des médias afin d'atteindre aussi efficacement que possible la cible visée ; ensuite, le choix du calendrier d'insertion.
– *Évaluation de l'efficacité de la communication.* L'émetteur doit évaluer les effets en retour de la communication de manière à connaître les réactions de la cible aux messages communiqués. Ceci relève également de la fonction marketing.

En général, les tâches de réalisation du message et de sélection des médias sont exercées par les agences de publicité ou par des régies publicitaires qui se spécialisent dans les modes de sélection des médias.

www.frenchpdf.com

L'application du concept d'orientation-marché à la communication exige donc de développer des messages qui se raccrochent bien au champ d'expérience des clients, notamment en adoptant un langage qu'ils peuvent décoder. Ces conditions d'une communication efficace définissent les différentes décisions qui doivent être prises dans tout programme de communication marketing.

1.3 Les stratégies de communication personnelle et impersonnelle

Les deux outils les plus importants de la communication marketing sont la communication personnelle réalisée par la force de vente, et la communication impersonnelle assurée par les différentes formes de publicité évoquées plus haut. Le problème est de connaître les cas dans lesquels l'action directe du vendeur est plus efficace que celle de la publicité. On trouvera au tableau 15.1 une comparaison, du point de vue de la communication, entre les caractéristiques de la force de vente et celles de la publicité. Sur la base de cette comparaison, on peut retenir les éléments de réponse suivants :

– Du point de vue de la communication, la force de vente est de loin plus efficace et plus puissante que la publicité. Toutefois, l'avantage de la publicité réside dans son faible coût. Pour toucher une personne, une visite du vendeur coûte en effet environ 100 fois plus cher qu'une annonce publicitaire.
– Par contre, la publicité présente un avantage par rapport à la force de vente parce qu'elle peut toucher un grand nombre de personnes en peu de temps, grâce à l'utilisation des médias de masse ; le vendeur, lui, ne peut visiter qu'un nombre limité de clients en une journée.
– Lorsqu'il s'agit de vendre, à un nombre limité de personnes, un produit complexe et d'utilisation difficile, il est certain qu'un vendeur est beaucoup plus efficace qu'une publicité nécessairement trop générale et trop simple.

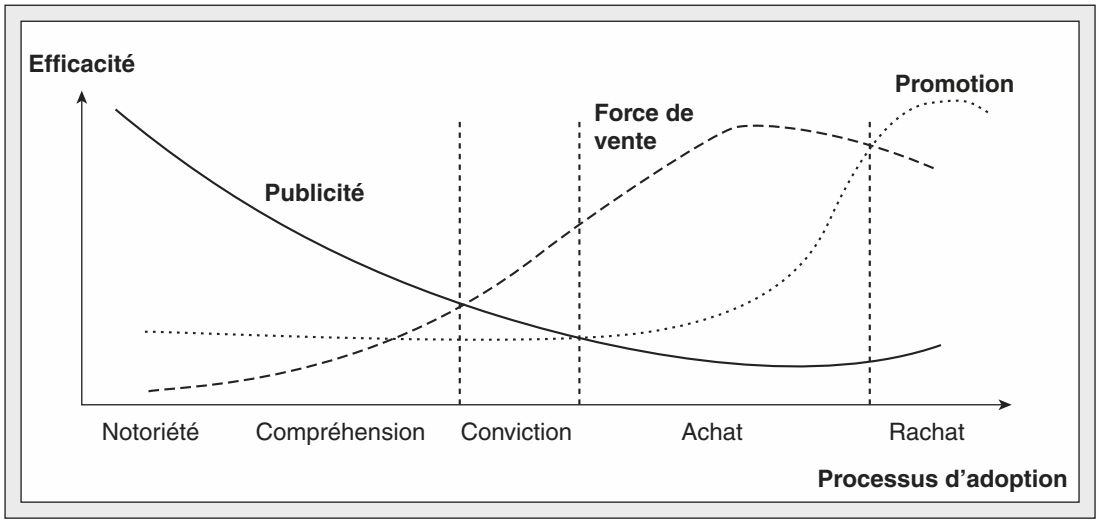
Tableau 15.1 – *Comparaison entre communication personnelle et impersonnelle*

Les éléments du processus de communication	Communication personnelle	Communication impersonnelle
Émetteur	Connaissance directe de l'interlocuteur	Connaissance du profil moyen de la cible
Message	Message adaptable Nombreux arguments Forme et contenu incontrôlables	Message uniforme Peu d'arguments Forme et contenu bien contrôlés
Support	Contacts humains personnalisés Peu de contacts par unité de temps	Contacts non personnalisés Nombreux contacts en peu de temps
Récepteur	Faible portée d'une erreur de codage Attention facilement gardée	Grande portée d'une erreur de codage Attention difficilement gardée
Effets	Réponse immédiate possible	Réponse immédiate impossible

Source : Adapté de Darmon, Laroche et Petrof, 1982.

– Alors que le vendeur agit directement et peut obtenir de son client une commande immédiate, la publicité agit par l'intermédiaire de la notoriété et de l'image favorable qu'elle est capable de créer chez les clients potentiels et dont les effets ne se feront ressentir qu'à plus ou moins long terme.

www.frenchpdf.com



Source : Adapté de Kotler et Dubois, 2000.

Figure 15.3 – *Efficacité de la communication marketing aux différents stades du processus d'adoption*

Chaque fois que l'élément personnel de la communication n'est pas essentiel, l'entreprise aura donc intérêt à utiliser la publicité pour des raisons d'économie et de temps. Les récentes évolutions dans le domaine publicitaire tendent à concilier les avantages des deux formes de communication ; tel est l'objectif de la publicité interactive. Il n'est donc pas étonnant d'observer que les entreprises de biens industriels consacrent un pourcentage plus important de leur budget de communication à la force de vente que ne le font les entreprises de biens de consommation.

En outre, l'efficacité de la publicité doit être évaluée en regard de celles des autres P du marketing opérationnel, telles que représentée par leurs élasticités respectives, dans le tableau 15.2.

Tableau 15.2 – *Exemples de mesures de l'élasticité*

Classes de produits	Nombre de marques[3]	Élasticité/ Publicité[1]	Élasticité/ prix	Élasticité/ distribution[2]
Soft-drinks	5	0,070	– 1,419	1,181
Yaourt	2	0,031	– 1,100	–
Confiserie	2	0,034	– 1,982	2,319
Téléviseur	4	0,122	n.s.	–
Cigarettes	1	0,154	– 1,224	–
Banques	5	0,003	–	0,251
Trains-autos	1	0,184	– 1,533	–
Café	1	0,036	– 2,933	1,868
Fruits	1	0,095	– 1,229	–
Rasoirs électriques	18	0,219	– 2,460	0,909

☞

www.frenchpdf.com

Essence	19	0,024	– 0,600	0,923
Shampooing	11	0,036	– 1,762	–
Insecticides	9	0,058	–	–
Déodorants	11	0,054	–	–
Détergents	6	0,084	–	–
Lotion solaire	11	0,300	n.s.	–
Moyenne : étude 1976	N = 107	0,094	– 1,624	1,243
Hygiène féminine	6	0,010	– 1,405	0,958
Lave-vaisselle	2	0,029	– 1,692	–
Détergents	1	0,049	– 2,009	–
Confiture	3	0,022	– 2,672	2,757
Automobile	8	0,093	– 2,004	–
Moyenne : étude 19 88[4]	N = 20	0,041	– 1,956	–
Moyenne : étude 76-88	N = 127	0,081	– 1,735	1,395

1. Ces élasticités sont des élasticités moyennes calculées sur la base des seules élasticités statistiquement significatives.
2. Il s'agit d'indices de distribution du type distribution-valeur utilisés dans les panels Nielsen.
3. La base d'observation est la marque/pays : les pays couverts sont : Belgique, France, Hollande, ex-République Fédérale d'Allemagne, Danemark, Italie, Norvège, Suède.
4. La base d'observation est la Belgique.

Source : Lambin, 1976 et 1988.

2 LA FORCE DE VENTE OU LA COMMUNICATION PERSONNELLE

La vente personnelle est le moyen de communication le plus efficace à certains stades du processus d'achat, particulièrement lorsqu'il faut développer les préférences et inciter à la décision d'achat. Le rôle des vendeurs est actuellement en profonde transformation, en raison notamment de l'évolution des technologies de la communication. De ce fait, le rôle des vendeurs dans le marketing stratégique a tendance à prendre une importance nouvelle, les tâches routinières étant de plus en plus assumées par des moyens de communication impersonnels, à un meilleur coût.

2.1 Les tâches et les missions exercées par les vendeurs

Développer une stratégie de communication personnelle demande en premier lieu de définir le rôle que doit jouer le vendeur dans la stratégie marketing d'ensemble. Ceci ne peut se faire qu'en précisant, produit-marché par produit-marché, le type de relation client-fournisseur que l'entreprise veut développer avec sa clientèle.

www.frenchpdf.com

Les tâches susceptibles d'être exercées par la force de vente peuvent être regroupées en trois types d'activités :

1. Les *activités de vente* proprement dites, qui impliquent la prospection des clients potentiels, l'étude de leurs besoins et la négociation des propositions de vente.
2. Les *activités de service* à la clientèle, qui se traduisent par une assistance dans l'utilisation, un service après-vente, une aide promotionnelle, etc.
3. Les *activités de transmission d'informations* vers l'entreprise, qui portent sur l'évolution des besoins, les activités de la concurrence, l'adaptation des produits offerts.

Le vendeur est donc non seulement le bras commercial de l'entreprise, mais également un élément important de son système d'information marketing.

Dans la pratique des affaires, les termes *vendeur* et *représentant* peuvent recouvrir des missions très différentes, qui mettent l'accent, à des degrés divers, sur ces trois groupes d'activités. On peut en fait retenir les distinctions suivantes entre types de vendeurs.

– Le *représentant-livreur*, dont la mission est principalement de livrer physiquement le produit.
– Le *préposé à la vente* sur le lieu de vente, qui est chargé de prendre les commandes, comme dans un grand magasin, mais qui peut également conseiller l'acheteur.
– Le *représentant itinérant* qui visite les distributeurs et détaillants et qui est chargé de prendre les commandes ainsi que de veiller à éviter les ruptures de stocks.
– Le *promoteur-merchandiser*, qui ne vend pas, mais qui anime les points de vente en mettant en place des opérations promotionnelles.
– Le *prospecteur commercial*, qui ne prend pas de commandes, mais qui a pour mission d'informer l'utilisateur potentiel ; tel est le rôle des délégués médicaux.
– Le *technico-commercial* qui dispose d'une compétence technique et qui exerce un rôle de consultant vis-à-vis du client en l'aidant à découvrir la solution à ses problèmes. C'est le rôle des ingénieurs commerciaux utilisés par la société IBM.
– Le *vendeur direct* de produits tangibles – comme les voitures, les appareils électroménagers, les encyclopédies – ou de produits intangibles – tels les assurances-vie,… –, pour lesquels la créativité de la vente et de la stratégie de communication joue un rôle important.
– Les *négociateurs, ou ingénieurs d'affaires*, qui montent des opérations industrielles ou commerciales de grande envergure et qui, outre une compétence technique, doivent avoir des talents de négociateurs.

Les tâches du vendeur laissent plus ou moins de place à des fonctions créatives et stratégiques. Une fois définie la mission assignée au vendeur, le problème est de savoir comment organiser la relation commerciale et quelles tâches assigner aux vendeurs, au réseau de distribution et à la publicité. Pour une analyse du rôle du vendeur, voir Darmon (1997).

2.2 La relation plutôt que la transaction

On a vu au chapitre 1, avec la saturation progressive des marchés, du moins dans les économies développées, qu'il est moins coûteux pour les entreprises de fidéliser leurs clients actuels que d'en acquérir de nouveaux, lesquels sont souvent gagnés au détriment d'un concurrent et au prix d'une lutte concurrentielle importante (Reichheld 1996). Progressivement, l'idée s'est installée dans la démarche marketing, que la rétention est plus rentable que l'attraction, sur les marchés non expansibles.

www.frenchpdf.com

Ce nouveau paradigme implique alors qu'il convient de maximiser les parts des clients et non plus les parts de marché. En pratique, il faut essayer, une fois un client convaincu par une marque, de couvrir la plus grande part possible de ses achats, dans une catégorie de produits. Loin de rechercher à réaliser une transaction, au coup par coup il est préférable de chercher à créer une relation avec le client.

Cette nouvelle optique touche à toutes les dimensions de la démarche marketing.

1. Elle génère une nouvelle *culture*, selon laquelle « le lien vaut plus que le bien ». Le succès ne se mesure pas à la quantité de transactions réussies, mais bien au nombre de relations durables initiées.

2. Elle crée une évolution des outils d'*analyse*. Les bases de données personnelles sont plus utilisées. Toutes les informations, tous les contacts avec le client sont enregistrés dans une base de données centrale à laquelle tout membre de l'entreprise a un accès immédiat. Chacun est donc à même d'assurer un suivi continu du client. Cette base de données conduit parfois à une mécanisation excessive de la relation, allant à l'encontre de l'objectif initial. En outre, cette information permanente et complète est destinée à une « optimisation du portefeuille de client », c'est-à-dire à repérer les clients les plus avantageux et à envoyer à tout le personnel des signaux selon lesquels ces clients-là doivent être mieux servis et de façon plus personnalisée.

3. Elle provoque un changement d'instruments d'*action* privilégiés. Les outils dominants deviennent ceux du marketing direct : *mailing, call center*, etc. ainsi que l'introduction dans des communautés de consommateurs – des « tribus » – utilisées comme des points ciblés de démarrage d'une relation durable. La standardisation des produits, la publicité à large audience, les prix fixes et tout ce qui rapproche d'un marketing de masse sont délaissés.

Il apparaît ainsi une nouvelle démarche de gestion, le CRM (*Consumer Relationship Management*) qui tout comme le MDM (*Market Driven Management*) demande une réorganisation profonde de l'ensemble de la gestion de l'entreprise et non plus seulement du département marketing. Le CRM constitue une prolongation assez naturelle du mouvement initié par le *Market Driven Management*, avec une insistance beaucoup plus explicite sur la relation elle-même.

La pratique de la vente relationnelle (ou consultative) – opposée au système « s'imposer, convaincre, suggérer et plaire » – se caractérise par l'importance donnée à l'exploration authentique (et non manipulée) des motivations et mobiles d'achat du client ainsi qu'à la solidarité à terme entre le vendeur et le client.

> « La vente relationnelle est une vente orientée vers le client, par opposition à une vente centrée sur le produit ou à une vente transactionnelle mettant l'accent sur la concrétisation de la vente dans le court terme. » (Darmon 1997, p. 123).

Il est donc clair que la vente relationnelle est un des bras opérationnels d'une stratégie CRM, à côté du marketing direct des centres d'appel, de l'e-commerce. Il doit s'appuyer sur une culture d'entreprise orientée vers une « relation à long terme », une analyse approfondie de la clientèle débouchant sur une segmentation ultrafine et des choix de cibles individualisées grâce à des bases de données détaillées.

Dans une entreprise ayant adopté l'orientation-marché, la négociation commerciale est ainsi investie d'une mission capitale pour la survie même de l'entreprise : bâtir avec les clients des relations durables, c'est-à-dire des relations d'affaires qui soient mutuellement profitables, et apporter des retours d'information sur les clients. Dans la vente relationnelle, le *centre de profit est le client* et non pas le produit ou la marque. Attirer de nouveaux clients est dès lors ressenti comme un objectif intermédiaire : c'est l'entretien et le développement du stock de clients existants qui constituent l'objectif principal en vue de créer une relation de long terme mutuellement rentable. L'analyse du

www.frenchpdf.com

portefeuille de clients et de la qualité de la part de marché détenue prend alors toute son importance. Voir à ce sujet Slywotzky et Shapiro (1993).

La vente relationnelle est particulièrement utile dans le domaine du marketing *business-to-business*, où les relations fournisseurs-clients sont souvent étroites, durables et importantes pour les deux partenaires. C'est aussi la philosophie adoptée dans le *trade marketing*, dans les relations qui unissent un fabricant à ses clients distributeurs. D'une manière générale, la vente relationnelle est le complément indispensable d'une stratégie basée sur l'*approche solution-à-un-problème* décrite plus haut. Sur le marketing relationnel, voir Dwyer, Schurr et Sejo (1987) ainsi que Jackson (1985) et Payne (1995) et Lindgreen (2000).

2.3 La détermination du nombre de vendeurs

La détermination du nombre de vendeurs constitue un problème, de même nature logique que celui du budget de publicité, mais un problème qui se résout plus aisément en pratique, étant donné que la réponse est généralement plus facilement mesurable. Différentes approches peuvent être adoptées. Parmi celles-ci, la plus simple est certainement celle qui s'appuie sur la *charge de travail* des vendeurs (Churchill *et al.*, 1997, p. 190). La procédure est la suivante.

1. On commence par dénombrer et par diviser les clients potentiels en catégories, en fonction de leur potentiel, de leur localisation ou du secteur concerné.

2. L'étape suivante consiste à déterminer la fréquence de visite par catégorie de clients. L'expérience montre que, lorsque le chiffre d'affaires d'un client croît, le nombre de visites nécessaire n'augmente pas proportionnellement en raison de rendements décroissants. Pour chaque catégorie de clients, on détermine le nombre idéal de visites. On obtient ainsi le nombre total de visites nécessaire en multipliant la fréquence de visite par le nombre de clients dans chaque catégorie.

3. Dans une troisième étape, on détermine le nombre de visites que peut faire un vendeur moyen au cours d'une année. Les facteurs à prendre en considération sont : le nombre de jours ouvrables, les jours de congé, les jours fériés, etc. On estime également le temps consacré aux tâches administratives, aux réunions de coordination, aux journées de formation, etc. On obtient ainsi le nombre de visites réalisables par jour, par vendeur et selon l'étendue géographique du territoire de vente (zone rurale ou urbaine).

En tenant compte du nombre de visites qu'un vendeur peut effectuer dans une classe de clients donnée, il est possible de calculer la taille de la force de vente (FDV) nécessaire par l'expression suivante :

$$\text{FDV} = \frac{(\text{nombre de clients potentiels}) \times (\text{fréquence de visite})}{\text{nombre moyen de visites par vendeur}}$$

Ce calcul est effectué pour chaque catégorie de clients. On peut appliquer une telle méthode pour les clients existants mais également pour les prospects.

D'autres méthodes s'appuient sur des mesures, directes-indirectes, de la réaction du marché à une augmentation de la fréquence des contacts avec la force de vente. La méthode développée par Semlow (1959) se fonde sur des estimations du marché potentiel par territoire de vente, telles que, par exemple, des indicateurs de richesse vive ou de pouvoir et de vouloir d'achat. Une application de cette méthode dans le domaine des assurances est présentée par Lambin (1965).

Dans les marchés industriels, la mesure directe de l'impact sur les ventes de différentes fréquences de visite est souvent plus aisée à réaliser dans les marchés de biens de consommation. Lambert (1968)

www.frenchpdf.com

a effectué une étude économétrique de ce type qui a permis d'améliorer très sensiblement la répartition des efforts de vente entre les différents territoires de vente d'un produit destiné à des hôpitaux.

3 LA PROMOTION DES VENTES

La promotion des ventes comprend l'ensemble des stimulants qui, d'une façon non permanente et souvent locale, viennent renforcer l'action de la publicité et de la force de vente afin de stimuler les achats. La promotion des ventes s'insère dans la stratégie marketing d'ensemble, comme le suggère la définition suivante :

> « La promotion des ventes est une démarche associant un ensemble de techniques et de moyens de communication, mis en œuvre dans le cadre du plan d'action commerciale de l'entreprise, afin de susciter auprès des cibles visées, la création ou le changement d'un comportement d'achat ou de consommation à court ou à long terme. » (Ingold, 1995, p. 25).

La tendance est claire et se retrouve dans les différents pays d'Europe, comme le montrent les données du tableau 15.3.

Tableau 15.3 – *Part des dépenses de promotion dans le budget de communication*

Pays	Part des dépenses de promotion dans le budget de communication en 1997	Dépenses en monnaies locales
Allemagne	15,7 %	22 054 millions DM
Grande-Bretagne	17,2 %	2 965 millions GBP
France	15,9 %	25 109 millions FRF
Italie	22,2 %	7 735 milliards ITL
Espagne	16,6 %	212 217 millions ESP
Pays-Bas	19,7 %	3 096 millions NLG
Belgique	35,2 %	60 694 millions BEF
Suisse	19,5 %	1 664 millions CHF

Source : Havas Europub, 1998.

3.1 Les objectifs de la promotion des ventes

Comme le rappelle la figure 15.3, la promotion des ventes est la plus efficace en amélioration de la réponse post-comportementale. On peut examiner la promotion du point de vue de l'émetteur de l'offre (fabricant ou distributeur) et du point de vue de la cible visée (client, distributeur, force de vente). Suivant Ingold (1995, p. 26), nous retiendrons quatre types de promotion.

www.frenchpdf.com

1. La *promotion client* qui consiste à proposer au client un avantage immédiat, différé ou hypothétique, lié à l'achat d'un produit. La promotion client est émise par le fabricant et utilise le plus souvent un canal de distribution.
2. La *promotion distributeur* propose aux entreprises de distribution des avantages ponctuels, le plus souvent d'ordre financier, afin de les inciter à augmenter leurs stocks et/ou de financer des actions de revente auprès de leurs propres clients, comme par exemple des mises en avant ou des actions publicitaires. Il s'agit alors de « conditions promotionnelles ».
3. La *promotion commerciale* qui comprend les opérations commerciales organisées par les entreprises de distribution au bénéfice de leurs propres clients et utilisant, pour une part, les moyens financiers mis à leur disposition par les fabricants.
4. La *promotion réseau* dont l'objectif est d'inciter tous les personnels (force de vente, grossistes, détaillants…) concernés par la vente du produit à consentir un effort particulier pour en promouvoir la vente, en jouant sur l'intérêt individuel.

Ces distinctions sont parfois artificielles dans la mesure où une action promotionnelle spécifique peut faire appel simultanément à l'une ou l'autre de ces formes. Toutefois, la distinction reste utile pour définir les objectifs d'une promotion (voir le tableau 15.4).

Tableau 15.4 – *Les objectifs de la promotion selon leur type*

Promotion client	**Promotion commerciale**
Essai	Découverte de points de vente
Premier achat	Fidélisation de la clientèle
Rachat	Augmentation de la fréquence de visite
Fidélisation	Premier achat
Rétention	Achat dans de nouveaux rayons
Achats à prix réduit	Augmentation du panier moyen
Augmentation des quantités achetées	
Augmentation des quantités consommées	**Promotion réseau**
Augmentation de la fréquence d'achat	Augmentation des quantités vendues
Essai de nouvelles variétés	Gains de distribution
	Mise en place de produits nouveaux
Promotion distributeur	Augmentation duplication format ou variétés
Référencement de nouveautés	Obtention d'actions de revente
Stockage	
Amélioration du linéaire	
Obtention de mise en avant	
Participation aux actions publicitaires	

Source : Ingold, 1995, p. 63.

3.2 Les différentes techniques promotionnelles

Les techniques promotionnelles sont nombreuses et très diversifiées. Selon la typologie proposée par *LSA* (1982), on peut les regrouper en quatre grandes familles, comme le montre le tableau 15.5.

De nouvelles techniques promotionnelles, apparues au cours des dernières années, s'appuient sur les informations fournies par les codes barres. Parmi celles-ci figurent les cartes de fidélité et le

www.frenchpdf.com

« couponnage » électronique. Le principe du couponnage électronique consiste à offrir aux clients des coupons de manière ciblée c'est-à-dire selon les achats qu'ils ont effectués, grâce à la lecture optique en sortie de caisse.

> Le système développé par Catalina Marketing repose sur la lecture des codes barres par un scanner intelligent qui permet d'éviter de distribuer des coupons au hasard à des clients qui ne sont pas concernés par la catégorie de produit. Ainsi, le scanner déclenchera, grâce à un ordinateur auquel il est relié, l'impression d'un coupon sur Fanta pour un client d'Orangina, ou, à la suite d'achats de produits pour bébé, d'un coupon pour les couches culottes Pampers.

Le problème de fond est sérieux : les distributeurs ont-ils le droit d'orienter les clients vers les produits de leur choix ? Le distributeur peut-il disposer de la clientèle à sa guise ?

Tableau 15.5 – *Définition des techniques promotionnelles*

1. VENTES AVEC PRIMES

Prime directe : offre d'un article supplémentaire remis gratuitement, en même temps que le produit acheté.
Prime recette : offre des fiches recettes en prime à tout acheteur d'un produit.
Prime différée : offre d'un avantage supplémentaire dont la remise est différée.
Prime à échantillon : remise directe d'un produit échantillon.
Prime contenant : modification du conditionnement pour en faire un contenant réutilisable par le client.
Prime produit en plus : offre d'une plus grande quantité de produit au même prix.
Offre auto payante : proposition d'un article à un prix particulièrement avantageux, offre véhiculée par une marque déterminée, sans que cette dernière ait à en subir la moindre répercussion financière.

2. TECHNIQUES DES JEUX

Concours : promesse d'un gain substantiel acquis à la faveur d'une compétition faisant appel aux qualités d'observation, de sagacité et de créativité des participants.
Jeux, loterie *sweepstake* : formes diverses de jeux du type « tirage au sort » avec promesse d'un gain acquis grâce à l'intervention du hasard.
Winner per store (un gagnant par magasin) : tirage au sort dans un point de vente donné permettant à celui-ci de faire gagner l'un de ses clients, sans qu'il y ait obligation d'achat.

3. RÉDUCTION DE PRIX

Bons de réduction : coupon ou titre donnant droit à une réduction déterminée sur le prix normal du produit.
Offre spéciale : prix spécial consenti au public pendant une période donnée.
3 pour 2 : technique consistant à proposer trois produits pour le prix de deux, quatre pour le prix de trois, etc.
Offre de remboursement : réduction différée sur le prix d'une marchandise donnée, sur présentation de la preuve d'achat.
Reprise de produit : rachat par un fabricant d'un vieux produit de la marque.

4. ESSAIS ET ÉCHANTILLONNAGE

Échantillon : taille réduite d'un produit diffusée gratuitement pour faire connaître une nouveauté.
Cadeau gratuit : distribution d'un cadeau pour inciter le public à une action déterminée (ex. : s'abonner à un journal ou visiter un supermarché).
Essai gratuit : offre d'un essai gratuit d'un nouveau produit sans obligation d'achat.
Démonstration : présentation commerciale des qualités d'un produit avec, le cas échéant, dégustation de celui-ci ou essai pratique.

Source : Libre Service Actualités (*LSA*), n° 869-870, décembre 1982.

3.3 Les effets de la promotion sur les ventes

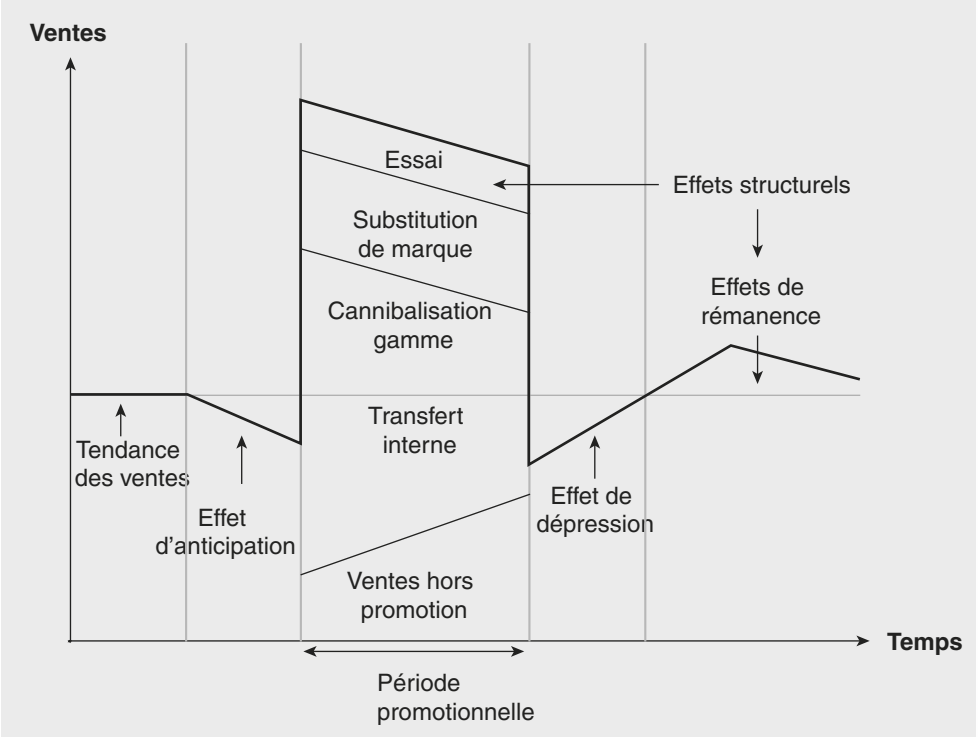
Les effets de la promotion, complexes, dépassent le seul résultat sur les ventes même si celui-ci est le premier effet recherché. On peut établir une distinction entre les effets sur les clients et les effets sur la distribution. À ces effets immédiats, il faut encore ajouter les effets à long terme qui peuvent être négatifs pour une marque.

www.frenchpdf.com

3.3.1 Les effets des promotions sur les consommateurs

Ces effets, assez complexes, sont illustrés à la figure 15.4. Ces effets peuvent se manifester avant, pendant et après la promotion.

– *Les effets de transfert interne* : il s'agit des achats des clients habituels qui profitent de l'offre exceptionnelle mais qui auraient, de toute manière, acheté la marque sans la promotion.



Source : Ingold, 1995, p. 54.

Figure 15.4 – *Les effets de la promotion sur les ventes*

– *Les effets d'anticipation* : il s'agit de la baisse des ventes observées lors de la période précédant la promotion, les clients réduisant leur niveau de stock dans l'attente de la promotion. Plus le rythme promotionnel est régulier, plus cet effet est important.
– *Les effets de dépression* : il s'agit de la baisse des achats comme conséquence du stockage réalisé par le consommateur sur la base des conditions de la promotion.
– *Les effets de cannibalisation de gamme* : ce sont les transferts d'achat pouvant s'effectuer entre formats ou variétés d'une même gamme à l'occasion d'une action promotionnelle.
– *Les effets de substitution de marque* : il s'agit des ventes additionnelles obtenues à l'occasion de la promotion grâce à un transfert de la marque habituelle vers la marque en promotion. Il s'agit de l'effet recherché.
– *Les effets d'essai* : la technique promotionnelle utilisée, quelle qu'elle soit, peut provoquer des achats d'essai, ce qui est important pour un produit nouveau.

www.frenchpdf.com

– *Les effets de rémanence* : ce sont les effets positifs qui subsistent après la promotion et qui peuvent situer la marque sur un niveau de vente supérieur à celui observé avant la promotion.

Ces effets diffèrent selon la phase du cycle de vie dans laquelle se situe le produit-marché de référence. En phase d'introduction et de croissance, les promotions ont un effet d'accélération du développement de la demande primaire en favorisant le premier essai. Par contre, en phase de maturité, les gains générés par une promotion se font nécessairement au détriment des autres marques concurrentes, ce qui risque de déclencher un processus de surenchère promotionnelle.

3.3.2 Les effets des promotions sur les distributeurs

Les promotions, organisées sur le lieu de vente, ont nécessairement un impact sur le comportement du distributeur. Ingold (1995, p. 56) distingue trois effets principaux.

1. *Les effets d'anticipation*. Les distributeurs, connaissant (et exigeant de connaître) le programme de marketing opérationnel de leurs fournisseurs, ont tendance à différer leurs achats pour pouvoir s'approvisionner au moment des conditions promotionnelles.

2. *Les effets de sur-stockage*. Dans leurs commandes passées lors des conditions promotionnelles, les distributeurs sont enclins à se réapprovisionner pour une durée compatible avec leur capacité de stockage, ce qui entraînera une baisse des commandes après la période promotionnelle.

3. *Les effets d'approvisionnement déviants*. Certains distributeurs s'approvisionnent exclusivement lors des conditions promotionnelles. C'est le cas des *hard discounters* qui sont très compétitifs sur les prix.

Pour les distributeurs, les promotions contribuent à créer le trafic magasin et à améliorer la rotation dans les linéaires. Comme nous l'avons déjà souligné, les promotions engendrent également des coûts logistiques et administratifs supplémentaires pour les distributeurs. Il est donc important de s'assurer que les propositions de promotions qui leur sont faites sont compatibles avec leur mode de fonctionnement.

3.3.3 Les effets pervers des promotions

Le recours trop fréquent aux actions promotionnelles risque d'avoir des effets pervers sur les comportements d'achat et sur l'image de marque. On peut en identifier de quatre types.

1. *La surenchère promotionnelle.* Comme nous l'avons déjà dit, le risque d'une promotion efficace est de susciter, selon un mécanisme de représailles, un processus d'escalade promotionnelle installant une situation de promotion quasi permanente dans le marché, ce qui n'est attractif ni pour le fabricant ni pour le distributeur.

2. *La banalisation de l'image de marque.* La promotion, si elle est trop fréquente, risque de contribuer à dévaloriser la marque aux yeux des clients, en particulier lorsque le positionnement recherché par la publicité d'image est celui d'un produit de haut de gamme.

3. *Le développement de comportements spéculatifs.* Dans la mesure où une part croissante des ventes est réalisée dans des conditions promotionnelles, les clients peuvent modifier leur comportement d'achat en attendant systématiquement les offres promotionnelles. Une telle attitude fait perdre à la promotion sa principale raison d'être : stimuler les ventes. L'effet d'anticipation évoqué plus haut devient alors dominant. Toutefois, il importe de distinguer l'effet d'anticipation de la période des soldes qui est réel et l'effet propre aux promotions, qui est plutôt le fait d'un groupe particulier de clients.

www.frenchpdf.com

4. *Une difficulté de comparaison des prix.* La multiplication des offres promotionnelles rend l'évaluation du juste prix ainsi que les comparaisons de prix plus difficiles pour le consommateur, et risque en définitive de réduire sa sensibilité au prix comme on l'a vu au chapitre 14.

Les travaux sur la sensibilité des consommateurs aux promotions sont intéressants à consulter, à cet égard voir notamment Froloff (1992).

3.3.4 La rentabilité des actions promotionnelles

La mesure de l'efficacité et de la rentabilité des promotions peut souvent se faire par observation directe, lorsque l'on dispose de relevés des ventes précis, comme c'est de plus en plus le cas dans le secteur des produits de grande consommation. Le développement des nouvelles méthodologies de mesure fondées sur les panels scannérisés constitue une véritable révolution. Plusieurs outils de mesure directe de l'impact des promotions ont été développés, notamment par la société Nielsen avec Sabine et Scanpro.

4 LES RELATIONS EXTÉRIEURES

Dans les styles de communication classiques, le produit ou la marque est au cœur de la communication marketing. Dans les relations extérieures, l'objectif n'est pas de parler du produit, mais de créer ou de renforcer une attitude positive envers l'entreprise auprès de ses différents publics. Il s'agit donc d'un objectif de création d'image d'entreprise : décrire le profil de l'entreprise et affirmer sa personnalité dans le but de créer un climat de confiance et de compréhension. Afin de *communiquer autrement* dans un univers publicitaire encombré et de lutter contre l'usure de la publicité-produit, on utilise une communication douce, qui attire l'attention sur l'entreprise elle-même, sur ses mérites, ses valeurs et ses talents. Il est évident que l'efficacité de ce type de communication se situe à long terme et porte essentiellement sur l'attitude.

4.1 Les objectifs des relations extérieures

Les relations extérieures regroupent les communications conçues par l'entreprise dans le but de faire connaître l'existence, l'action et la finalité de l'entreprise et de développer une image favorable, dans l'esprit du public en général, des prescripteurs (enseignants, médecins…), des partenaires institutionnels et commerciaux en particulier. Les relations publiques se différencient des autres formes de communication marketing sur trois plans :

– l'*objectif* est différent : pour l'entreprise, il s'agit moins de vendre que d'obtenir un soutien moral facilitant la poursuite de son activité ;
– les *cibles* sont plus diversifiées : au-delà des clients, on cherche à atteindre les autres acteurs (*stakeholders*) participant au fonctionnement direct et indirect du marché dans lequel on opère, y compris l'opinion publique ;
– les *moyens* utilisés : ils sont très variés et vont du journal d'entreprise au communiqué de presse, en passant par le parrainage et le mécénat. L'objectif est d'utiliser un relais (un journaliste, un événement…) qui accroît la crédibilité du message.

www.frenchpdf.com

Les outils utilisés par les relations publiques sont très divers et peuvent être regroupés en deux catégories : *(a)* le parrainage et le mécénat ; *(b)* les évènements.

4.2 Le parrainage et le mécénat

L'objectif poursuivi est d'augmenter la notoriété de l'entreprise et d'améliorer son image en l'associant à des valeurs positives. L'événement soutenu, dont le déroulement souvent imprévisible renforce la crédibilité du message, doit avoir une valeur de témoignage et un lien avec le domaine d'activité.

> « Qu'elle soutienne par le sponsoring une expédition dans l'Himalaya ou une transat en solitaire, l'entreprise marque son adhésion à des valeurs morales comme l'esprit d'équipe et le courage. D'une part, elle fait preuve d'ouverture d'esprit, de son harmonieuse intégration dans la société et, de l'autre, en termes de communication interne, elle accroît l'adhésion de son personnel et développe ainsi un climat favorable au sein de l'entreprise ». (Van Hecke, 1988).

Le parrainage, il faut le souligner, est une opération commerciale qui implique un équilibre entre droits et obligations : la prise en compte matérielle ou financière de l'événement et, en contrepartie, l'exploitation directe et méthodique de l'événement par le parrain. C'est en cela que le parrainage se distingue du mécénat, où doit primer le caractère désintéressé et généreux. L'avantage principal du parrainage réside dans *l'effet d'amplification* de la notoriété du produit ou de la marque obtenu grâce aux médias qui commentent et retransmettent l'événement.

ENCADRÉ 15.1 : Le marketing d'embuscade

Dans une enquête réalisée un mois après les jeux olympiques d'Atlanta en 1996, on a demandé aux personnes interviewées de donner les noms des sponsors officiels de ces jeux d'été. Pour les cartes de crédit, 72 % ont nommé Visa, alors que seulement 54 % nommèrent American Express. Ces résultats étaient pratiquement identiques à ceux observés dans une enquête similaire conduite après les jeux d'hiver de 1994, et dans laquelle 68 % citèrent Visa et 52 % American Express. Au vu de ces résultats, on serait tenté de conclure que Visa est plus efficace que American Express dans sa communication qui associe son nom comme promoteur officiel des jeux olympiques, sauf si l'on sait que Visa a payé 40 millions de dollars pour avoir le droit exclusif d'être le promoteur officiel des jeux dans la catégorie cartes de crédit, alors que American Express ne l'est pas. Comment la société American Express a-t-elle réussi à obtenir des scores de reconnaissance comme promoteur officiel aussi élevés sans l'être vraiment ? La stratégie adoptée a été celle de l'embuscade, une stratégie qui a pour objectif de donner l'impression fausse d'être associé à un événement en vue de bénéficier de retombées positives.

Source : Shani and Sandler, 1999.

Une forme particulière de parrainage, très populaire aujourd'hui, est le soutien apporté par les entreprises à des causes d'intérêt général (*cause-related marketing*), qui tend à remplacer la pratique des dons philanthropiques ou caritatifs. Il s'agit souvent de promotions dans lesquelles l'entreprise s'engage à consacrer une partie du chiffre d'affaires au soutien d'une cause ou d'un organisme caritatif. La campagne promotionnelle organisée par American Express en faveur de la restauration de la Statue de la Liberté à New York en est un bon exemple.

www.frenchpdf.com

« L'objectif de la promotion était triple : (1) augmenter le taux d'utilisation de la carte par les usagers ; (2) inciter les distributeurs à accepter la carte comme moyen de paiement ; (3) améliorer l'image de la société. American Express s'engageait à donner 1 cent pour chaque transaction effectuée aux USA et 1 dollar pour chaque nouvelle carte émise au cours du dernier trimestre de l'année. La campagne a été bénéfique pour le parrain et pour la cause. On a réuni environ 1,7 million de dollars pour le projet de rénovation, et le taux d'utilisation de la carte Amex a augmenté de 2,8 % par rapport à l'année précédente, avec un meilleur accueil de la part des distributeurs. » (Meenaghan, 1998, p. 14).

Sauf lorsqu'il s'agit d'actions promotionnelles liées à une cause comme dans l'exemple précédent, l'impact d'actions de parrainage et de mécénat est délicat à mesurer. Les travaux réalisés dans ce domaine, notamment pour le parrainage olympique, montrent que les retombées au niveau de l'attitude sont positives pour l'entreprise. Sur ce sujet, voir Stipp (1998).

4.3 Les événements

L'organisation d'un événement est l'occasion pour une entreprise de communiquer directement et indirectement sur elle-même lors d'un évènement professionnel, généralement en B2B (conférence, convention) ou festif en B2C (soirée festive, cocktail, rallye…). Le choix de l'événement, son public-cible, le lieu de son organisation… peuvent nettement influencer l'identité de la marque et, par là, son image. Par ailleurs, le plaisir généré par l'événement peut créer un renforcement positif de la mémorisation et de l'image. Enfin, comme la communication événementielle est généralement mieux acceptée que la publicité-média son efficacité risque d'être meilleure.

Ainsi Jupiler a pris le championnat de Belgique de football sous son aile et l'a renommé la « Jupiler League » afin de renforcer son image de produit « pour homme » et de créer un capital de sympathie parmi les supporters de football. Ou encore le Camel Trophy destiné à contrer le déclin de l'image du cigarettier.

Même si l'évènement est souvent conçu et réalisé par une agence de communication spécialisée, il offre l'avantage d'être plus sous le contrôle de l'entreprise (en termes de timing, de ciblage, d'image), que le parrainage ou le mécénat.

5 LA PUBLICITÉ OU LA COMMUNICATION IMPERSONNELLE

La publicité est un moyen de communication qui permet à l'entreprise de délivrer un message auprès de clients potentiels avec lesquels elle n'a pas de contact direct. En recourant à la publicité, l'entreprise met en œuvre *une stratégie de communication d'aspiration*, dont l'objectif principal est de créer, auprès de la demande finale, une image de marque ainsi qu'un capital de notoriété, et de favoriser ainsi la coopération des distributeurs. Si la force de vente est l'instrument privilégié d'une stratégie de pression, la publicité est l'outil par excellence d'une stratégie d'aspiration. De bons ouvrages sur l'étude du fonctionnement de la publicité sont ceux de Jones (1998) et de de Pelsmacker *et al.* (2007).

Le rôle de la publicité pour l'annonceur et son utilité pour le client ont été brièvement décrits au chapitre 1. Rappelons brièvement que :

– pour l'annonceur, le rôle de la publicité est de fournir des informations aux clients et de susciter une sympathie auprès de ceux-ci, en vue de créer ou de développer la demande pour son produit ;

www.frenchpdf.com

– pour le client potentiel, la publicité permet de connaître les qualités distinctives du produit revendiquées par le producteur et d'économiser du temps dans l'accès à cette information puisqu'il l'obtient sans démarche de prospection.

5.1 Les objectifs de la communication publicitaire

Pour déterminer les objectifs de la communication publicitaire, il est commode de se référer aux trois niveaux de réponse du marché analysés au chapitre 4 de cet ouvrage :

– la *réponse cognitive* qui concerne la notoriété et la connaissance des caractéristiques du produit ; à ce niveau correspondent des objectifs d'information, de familiarisation, de rappel ;
– la *réponse affective* qui concerne l'attitude ainsi que le système d'évaluation et de préférence ; les objectifs seront des objectifs de valorisation, de séduction, de persuasion et de création de l'intention d'achat ;
– la *réponse comportementale,* qui décrit le comportement de réponse des acheteurs en termes d'achat et de rachat, mais aussi en termes de demandes de renseignement, de visite de lieux de vente, de renvoi d'un coupon-réponse suite à une sollicitation du marketing direct, etc.

Il est courant de considérer que ces trois niveaux de réponse du marché sont *hiérarchisés*, c'est-à-dire que les clients potentiels passent successivement par ces trois étapes : cognitive, affective et comportementale (Lavidge et Steiner, 1961). Cette séquence de réaction, connue sous le nom de modèle d'apprentissage, si elle n'est pas d'application générale, comme on l'a souligné au chapitre 4, reste néanmoins précieuse pour définir les objectifs de communication prioritaires.

Avec Rossiter et Percy (1997), on peut identifier cinq objectifs susceptibles d'être assignés à la publicité. Ces cinq objectifs reconstituent le processus suivi par un acheteur confronté à une décision d'achat ; ils représentent donc autant d'objectifs possibles pour la communication.

5.1.1 Créer ou développer la demande primaire

L'existence du besoin est une condition préalable qui va déterminer l'efficacité de toute action de communication. Chaque produit répond à un besoin dont la perception par les clients potentiels peut être stimulée par la publicité, qui contribuera ainsi à développer la demande primaire du marché. Trois situations distinctes peuvent se présenter.

1. Le besoin est *bien ressenti et bien perçu* par les clients potentiels : dans cette situation, une publicité générique ne se justifie pas. C'est le cas de nombreux produits à faible implication dans le domaine de l'alimentation, de l'hygiène ou de l'entretien pour lequel s'opère un réapprovisionnement routinier.

2. Le besoin est *ressenti mais oublié ou négligé* : la publicité générique peut alors en rappeler l'existence. C'est le cas des produits dont l'achat et l'utilisation sont peu fréquents mais qui doivent être là au moment où le besoin se manifeste, par exemple les produits pharmaceutiques de comptoir comme les anti-douleurs (Aspirine, Alka-Seltzer, etc.).

3. La *perception du besoin est faible ou inexistante* dans la structure mentale du client, ce qui est fréquent pour de nouvelles catégories d'utilisateurs potentiels et toujours le cas pour des innovations de rupture. La publicité est là pour créer la demande en promouvant activement les avantages apportés par le produit. Cet objectif se retrouvera pour tous les nouveaux produits et en particulier pour les produits nouveaux pour le monde.

www.frenchpdf.com

Le contenu de la publicité portera principalement sur la *fonctionnalité de base* apportée par le produit, et cette communication générique bénéficiera non seulement à la marque menant la campagne, mais également à ses concurrents.

5.1.2 Créer ou entretenir la notoriété de la marque

C'est le premier niveau de la réponse cognitive. La notoriété a été définie au chapitre 4 comme la capacité d'un client potentiel à identifier une marque d'une manière suffisamment détaillée pour la proposer, la choisir ou l'utiliser. On peut distinguer trois types d'objectifs publicitaires centrés sur la notoriété.

1. Créer ou entretenir la *notoriété-reconnaissance* : favoriser la reconnaissance de la marque, par exemple sur le lieu d'achat, et amener ainsi le client à reconnaître l'existence du besoin.

2. Créer ou entretenir la *notoriété-souvenir* : entretenir le souvenir du nom de la marque avant la situation d'achat, de manière à susciter une évocation de marque spontanée lorsque le besoin se manifeste.

3. Poursuivre simultanément les deux objectifs précédents.

Ces objectifs impliquent des contenus publicitaires différents. Le premier s'appuiera sur des éléments visuels (présentation du produit, couleurs, logo, conditionnement, etc.) alors que le second recherchera des occasions de répéter le nom de la marque et de l'associer au service de base.

5.1.3 Créer et entretenir une attitude favorable à la marque

L'objectif est de créer, d'améliorer, d'entretenir, et de modifier l'attitude des clients vis-à-vis de la marque. C'est donc la réponse affective qui intervient ici. Les composantes de l'attitude ont été décrites au chapitre 4. Les stratégies de communication s'offrant à l'annonceur sont alors les suivantes :

– renforcer la perception, chez les clients, du degré de présence dans la marque d'un attribut déterminant du choix (amélioration perceptuelle) ;
– entretenir la conviction des clients vis-à-vis de la supériorité ou de l'avance technologique de la marque (amélioration perceptuelle) ;
– éliminer une attitude négative vis-à-vis de la marque en l'associant à des valeurs positives (amélioration perceptuelle) ;
– modifier, auprès des clients, la perception du degré de présence d'un attribut déterminant dans les marques concurrentes (amélioration relative) ; ceci ne peut être réalisé explicitement que dans les pays où la publicité comparative est autorisée.
– convaincre le groupe-cible que davantage d'importance devrait être accordée à tel attribut pour lequel la marque est bien placée par rapport à ses concurrents (stratégie générique directe) ;
– attirer l'attention sur des attributs qui ne sont pas naturellement pris en considération au moment de la décision d'achat (stratégie générique créative) ;
– réduire l'importance d'un attribut pour lequel la marque est mal placée (stratégie générique) ;
– repositionner une marque en la reliant à un autre ensemble de besoins ou de motivations d'achat.

La stratégie visant à améliorer l'attitude face à une marque doit avoir des ambitions de long terme et est peu compatible avec la recherche de résultats immédiats. Or, l'organisation de certains départements marketing autour des chefs de produits est peu propice à favoriser cette stratégie. En effet, les « brand managers » ne restent responsables d'une marque que pour un ou deux ans maximum et sont récompensés sur les résultats à court terme de leur campagne. Certes, ce style d'organisation est

www.frenchpdf.com

propice au rajeunissement des idées et à la motivation personnelle, mais il fixe implicitement un objectif de résultats individuels et à court terme, sans souci ni des années futures, ni du résultat pour l'ensemble de l'entreprise. Il risque de favoriser ainsi les actions promotionnelles à effet immédiat au détriment des campagnes d'image.

C'est le dilemme « agent-principal » qui est soulevé ici : l'agent (le chef de produit) doit agir au nom du principal (l'entreprise) en étant plus motivé par ses avantages personnels (sa récompense liée aux résultats à court terme et mesurables de la campagne) que motivé par le bénéfice du principal (l'image à long terme du produit) (Eisenhardt, 1989).

5.1.4 Stimuler l'intention d'achat

L'intention d'achat est à mi-chemin entre la réponse affective et la réponse comportementale. Deux types de situations peuvent se présenter :

1. L'acheteur s'engage faiblement, voire pas du tout, dans l'achat du produit pour lequel il n'y a pas d'intention d'achat consciente, si ce n'est en dernière minute au moment de l'achat. C'est le cas des achats de routine et des produits à faible risque perçu, comme les « petits plaisirs ». Dans ce type de situation, l'objectif publicitaire n'est pas de stimuler l'intention d'achat.

2. L'acheteur formule consciemment une intention d'achat au moment de l'exposition au message publicitaire.

Dans ce deuxième cas, la publicité promotionnelle, voire même la promotion, a un rôle à jouer en utilisant des incitants (réductions de prix, offres spéciales) qui précipitent la décision d'achat ou qui encouragent le rachat.

Il faut rappeler que l'intention d'achat ne s'exprimera que lorsqu'il y a un *état de manque*, c'est-à-dire lorsque le besoin est ressenti ; les deux situations, besoins et intentions, étant étroitement associées. Or, les intentions d'achat des particuliers pour un grand nombre de catégories de produits ne sont pas fréquentes.

> « Une étude réalisée en 1982 sur les intentions d'achat a révélé que, au cours d'une semaine donnée, les détaillants aux États-Unis avaient vendu des chaussures pour plus de 365 millions de dollars, alors que, durant cette semaine, seulement 6 % des ménages avaient acheté des chaussures pour eux ou pour leurs enfants. En outre, au cours de cette même semaine, 28 personnes sur 1 000 ont acheté des pantalons, jeans ou shorts ; 21 sur 1 000 ont acheté une robe ; 14 sur 1 000 ont acheté un petit article ménager ; 18 sur 1 000 ont acheté du mobilier et 3 sur 1 000 ont acheté une valise. » (Bogart, 1986, p. 267).

Des marchés dont le chiffre d'affaires annuel est très élevé dépendent donc, chaque semaine, de décisions d'achat d'un petit nombre de personnes. Il n'est dès lors pas étonnant de constater que les messages publicitaires suscitent relativement peu d'intentions d'achat immédiat, puisque, dans la majorité des cas, la condition préalable, à savoir l'existence d'un état de besoin, n'est pas rencontrée.

5.1.5 Faciliter l'achat de la marque

Ce dernier objectif de la communication publicitaire fait intervenir les *autres leviers* de la pression marketing (les 4 P), sans lesquels l'achat ne saurait avoir lieu : un produit qui tient ses promesses, la disponibilité du produit sur les lieux de vente, la pratique d'un prix de vente acceptable, et les compétences et disponibilités de la force de vente. Si ces conditions ne sont pas réunies, la publicité peut contribuer à réduire ou à minimiser les problèmes, par exemple en défendant le prix pratiqué, ou en se substituant à la distribution par des actions de marketing direct.

www.frenchpdf.com

Les objectifs de la publicité sont nombreux et variés : il importe de les définir clairement avant l'élaboration d'une campagne publicitaire. Le choix de ces objectifs est une responsabilité qui relève spécifiquement du marketing stratégique et qui doit découler de la réflexion stratégique.

5.2 La création du message publicitaire

Dans l'élaboration d'une campagne publicitaire, la première étape est celle de l'élaboration du message à communiquer à la cible. L'axe général de la campagne publicitaire est normalement déjà défini, puisqu'il résulte du choix du positionnement stratégique retenu pour la marque. C'est aux responsables du marketing stratégique, rappelons-le, qu'il incombe de fournir aux créatifs le cahier des charges de la campagne qui constitue le cadre à l'intérieur duquel ces derniers traduiront l'axe de communication en message, lequel sera ensuite matérialisé sous la forme d'un dessin, d'une maquette, d'un film ou d'une affiche.

5.2.1 Les approches créatives

Une fois qu'ils ont bien défini et bien compris l'objectif de la communication publicitaire, les créatifs traduisent le message en idées, en symboles, en formes, en sons, en paroles, en situations, etc. qui parlent efficacement aux individus faisant partie de la cible, sachant que ceux-ci sont quotidiennement bombardés de messages en tous genres. Le défi est d'autant plus considérable que la qualité de la communication conditionne l'efficacité de l'ensemble du processus. La pertinence du message et la qualité de son expression sont les facteurs essentiels qui vont déterminer la productivité de l'investissement publicitaire. Au stade de la création publicitaire, différentes approches créatives peuvent être adoptées.

➤ *La copy-stratégie*

L'approche la plus classique est connue, dans le jargon publicitaire sous le nom *copy-strat* ou encore le modèle Procter & Gamble et s'appuie sur quatre composantes :

- la *cible* : à quel groupe de clients s'adresse-t-on ?
- la *promesse* faite à cette cible : quel est l'avantage distinctif proposé à la cible ?
- la *justification* ou la preuve de la promesse : l'énoncé des caractéristiques objectives qui produisent l'avantage distinctif ;
- le *ton* de la communication : le style ou la manière de s'exprimer dans l'annonce.

La *copy* est le document qui sert de cahier des charges pour les créatifs : elle définit ce qui doit être communiqué par la publicité La force de cette méthode est d'amener les responsables marketing à choisir un axe de communication qui sera maintenu pendant plusieurs années et qui dotera la marque d'une image spécifique et d'un positionnement.

Comme le souligne Kapferer (1985, p. 102), cette approche créative est particulièrement efficace pour des produits à dominante fonctionnelle et utilitaire, ou pour lesquels il existe des éléments de différenciation ayant une contrepartie technique.

> « Ainsi, dans les années 60, lors du lancement de la lessive Ariel, on pouvait promettre aux ménagères de famille nombreuse (cible) un lavage impeccable (promesse) grâce aux agents biologiques contenus dans

www.frenchpdf.com

la poudre (justification et preuve) ; le ton de la communication était résolument sérieux afin de conférer une crédibilité au message. » (Kapferer, 1985).

Lorsque l'élément de différenciation est très puissant voire exclusif on parle de *Unique Selling Proposition* (USP). Or, dans de nombreux domaines, les marques se multipliant, il est devenu difficile de trouver des promesses qui ne soient pas « occupées » publicitairement par une marque concurrente. Le risque est alors, sous le prétexte de la nécessité de différencier, de mettre en avant des détails, peut-être significatifs pour le fabricant, mais dérisoires pour les clients.

➤ *La star-stratégie*

Cette évolution a conduit les publicitaires, en France principalement, à adopter une autre approche créative, appelée par Séguéla (1982) la *star-stratégie*, qui met l'accent sur le « ton » de la communication et sur la personnalité, le caractère de la marque.

« Aucune « copy-stratégie » fidèlement respectée n'aurait permis à TBWA de lancer le stylo Pentel en France, avec sa campagne « Mettez-vous au vert », « Allez les verts », « En vert et contre tout » (référence à la couleur verte des stylos Pentel). Là, point de promesse : que promet exactement Pentel ? Rien de distinctif. En revanche, la publicité a su camper une personnalité de marque séduisante et attractive, moteur de l'essai du produit. La découverte des avantages du produit se ferait une fois le stylo en main. » (Kapferer, 1985, p. 103).

La *star-stratégie* s'appuie sur trois composantes pour déterminer l'axe de communication : le physique de la marque (sa fonction), son caractère ou sa personnalité et le style de l'expression. Ce type d'approche créative est particulièrement efficace lorsque le produit à soutenir ne présente aucun élément de différenciation important pour le client.

Tableau 15.7 – *Comparaison de stratégies créatives*

Stratégie créative	Copy-Strategy ou USP	Plan de travail créatif	Star-stratégie
Importance de la copy	Très importante	Importante	Peu importante
Liberté créative	Peu de liberté	Une certaine liberté	Une très grande liberté
Instructions données à la création	Enoncer une seule promesse Ne donner qu'une seule preuve	Expliciter la nature du problème à résoudre, type de réponse apportée par la publicité Privilégier l'évocation (présenter l'idée qui fixe l'argument central du message)	Jouer sur la séduction de la marque Présenter la personnalité de la marque (son physique, son caractère, son style)

D'autres conceptions créatives ont été proposées par Frazer (1983) notamment. Marcenac *et al.* (1998) considèrent qu'elles ne sont, pour la plupart, que des variantes des deux extrêmes, la *copy strategy* (ou USP) et la *star strategy* dont l'intermédiaire serait, par exemple, le plan de travail créatif (voir tableau 15.7).

www.frenchpdf.com

5.2.2 La recherche d'une bonne idée publicitaire

Bâtir la campagne sur une bonne idée est indispensable. Il existe plusieurs méthodes pour rechercher de bonnes idées publicitaires.

Comme nous l'avons déjà souligné, le choix du message publicitaire fait partie de la décision de positionnement du produit ou de la marque, puisque la publicité doit communiquer la promesse que la marque fait au client Pour le concept retenu, plusieurs messages peuvent être imaginés, et les créatifs ont toute latitude pour modifier le message sans pour autant changer le positionnement recherché pour la marque. Cohérence et continuité de la publicité sont des facteurs indispensables pour créer une image et un capital de marque.

L'impact d'une publicité ne dépend pas seulement du contenu du message, mais également de la qualité de son exécution. La création publicitaire doit faire preuve d'originalité : il existe de multiples manières d'exprimer la même idée. On peut regrouper les styles créatifs en neuf catégories (voir tableau 15.8).

Tableau 15.8 – *Typologie des leviers créatifs*

L'argumentation rationnelle	L'appel aux sentiments et aux émotions	La stimulation et l'incitation à l'essai
Message de raison (appel au respect des valeurs)	Appel à un personnage symbolique ou mythique (effet de transfert affectif)	Réduction du risque perçu ou du coût psychologique (effet de facilitation)
Message argumenté, l'expertise technique (appel à la logique)	Évocation d'une situation émotionnelle, tranche de vie (appel à l'émotion)	Événement créateur d'ambiance collective (effet de groupe)
Démonstration (effet de preuve)	Message faisant allusion à la sexualité, à la sensualité (appel à la libido)	Gain financier (effet de prime)

Source : Adapté de de Maricourt, 1994.

Quel est le facteur le plus important dans une campagne publicitaire ? La créativité du message ou l'importance du budget disponible ? Quoi qu'il en soit, une chose est claire : ce n'est qu'après avoir attiré l'attention des individus qu'un message publicitaire peut se traduire en ventes supplémentaires. Gross (1972) a évalué la valeur économique de la créativité publicitaire, et plusieurs études empiriques ont depuis confirmé ses observations.

ENCADRÉ 15.2 : Quelques exemples d'échec publicitaires

1969 :J. Walter Thompson, lessive Ala : « les enzymes gloutons ».
1972 : BNP : « Votre argent m'intéresse ».
1973 :Vittel : « Buvez et pissez ».
1977 :Bière Fischerlei : « La cannette de bière qui a du ventre ».
1978 : RSCG pour Citroën : « l'anti-tape-cul »
1981 : Valéry Giscard d'Estaing : « Il faut un président à la France ».
1993 :Affiche Benetton du jean et du tee-shirt ensanglantés d'un soldat croate.

www.frenchpdf.com

Un argument en faveur du « bruit publicitaire » a été évoqué aux USA par Nelson (1974) et en Grande-Bretagne par Davis *et al.* (1991). Pour les produits à qualités internes *(experience goods)* et à qualités de croyance (*credence goods),* c'est-à-dire pour des biens ou services dont les usagers ne peuvent découvrir la qualité ou l'utilité qu'en les utilisant sur une longue période, le seul fait de faire de la publicité en leur faveur est plus important que le contenu même du message. Pour ce type de produit, l'annonceur ne devrait pas se contenter de dire, comme tout le monde le fait, que son produit est meilleur que celui des concurrents. En dépensant systématiquement plus d'argent en publicité que ses concurrents, il devrait plutôt faire savoir au marché que sa marque est bien là et entend rester présente pour une longue période. C'est de cette manière que les usagers de la marque vont décoder le message : dès lors la présence publicitaire est au moins aussi importante que le contenu du message. Pour une intéressante analyse de cette question, voir Davis *et al.* (1991).

5.3 La détermination du budget publicitaire

Après avoir défini la cible et le contenu du message, l'annonceur doit se fixer un budget publicitaire. Sur le plan conceptuel, la détermination du budget de publicité est un problème qui peut s'analyser en recourant au raisonnement marginal de la théorie économique : on augmente les dépenses de chaque moyen de communication jusqu'au moment où tout accroissement supplémentaire réduit le profit. De même, en ce qui concerne la répartition du budget total entre les différents supports, on augmente le niveau d'intervention de chaque instrument jusqu'à égalité des recettes marginales respectives.

Sur le plan pratique, comme pour la détermination du prix de vente, cette approche est rarement opérationnelle à cause des difficultés d'estimation des fonctions de réponse. A priori, il serait stratégiquement cohérent de fixer un budget en fonction de l'objectif à atteindre en termes de contacts utiles (couverture, répétition, cible) ou d'impact perceptuel désiré (cognitif, affectif, comportemental), mais il n'est pas rare de rencontrer des calculs de budget technique (basé sur l'augmentation attendue des ventes suite à une publicité, c'est-à-dire basé sur l'élasticité-publicité attendue) ou plus simplement encore, sur un budget « pourcentage du chiffre d'affaires », ou un budget-résidu. Ces méthodes sont détaillées en annexe Web 15.1.

5.4 L'élaboration d'un plan média

Après avoir défini la cible et le contenu du message, l'annonceur doit, dans les limites imposées par le budget de publicité, choisir le (ou les) média(s) et la combinaison de supports publicitaires lui permettant d'atteindre le nombre d'expositions désiré auprès de la cible. Les définitions des principaux termes utilisés dans le domaine de la planification publicitaire sont reprises dans l'encadré 15.3.

ENCADRÉ 15.3 : Principaux termes utilisés dans la planification publicitaire

1. La *cible* est constituée par les catégories de personnes que la campagne se propose de toucher (nombre d'individus ou de ménages).
2. La *circulation (ou diffusion)* correspond au nombre d'unités physiques supportant le message. Pour un magazine, il s'agira du nombre d'exemplaires vendus ; pour un programme T.V., du nombre de récepteurs branchés sur le canal à un moment donné.

☞

www.frenchpdf.com

☞

3. *L'audience totale* est l'estimation du nombre de personnes exposées au support (pour les revues, l'audience totale peut être très supérieure à sa diffusion). Si une personne voit 2 fois le message, elle sera comptée 2 fois.

L'audience utile désigne le nombre de personnes faisant partie de la cible visée et exposé au support.

4. La *couverture (COUV)* correspond au nombre d'individus (ou ménages) exposés au message au moins une fois au cours de la campagne (%).

5. La *répétition* ou la *fréquence* désigne le nombre de fois où un individu (ou ménage) est exposé au message lors de la campagne, ce qui n'implique pas forcément qu'il ait été effectivement vu, perçu, compris et mémorisé. (Occasions de voir – ODV – ou d'entendre – ODE).

6. Le *nombre total de contacts utiles*, ou « *Gross Rating Point* » (GRP) est la couverture multipliée par la répétition moyenne. (GRP = COUV x ODV). Il s'exprime en % et est souvent supérieur à 100 %.

Ainsi Audience = GRP x cible.

5.4.1 Les critères de choix des médias

Il faut envisager différentes stratégies d'utilisation des médias (Chandon, 1976, pp. 19-23), dont l'opportunité varie en fonction de l'objectif de communication de la campagne, de la complexité du message et de la situation concurrentielle.

➤ *Couverture ou répétition*

Une *première option stratégique* oppose les objectifs de couverture maximale et les objectifs de répétition maximale.

> Soit on adopte une campagne extensive en vue de toucher le maximum de personnes, en recherchant la couverture maximale, soit au contraire on adopte une campagne intensive visant à toucher le plus intensivement possible une cible relativement restreinte ; il s'agit alors de rechercher la répétition maximale.

Généralement, une large couverture est nécessaire pour le lancement d'un produit nouveau ou à l'occasion d'une activité promotionnelle de grande envergure. Par contre, une répétition intense est nécessaire lorsque le message est complexe, le produit fréquemment acheté et la fidélité à la marque faible. Cependant, une répétition trop forte est inutile et risque d'engendrer l'ennui ou l'irritation. Ainsi, Krugman (1975, p. 98) estime que trois expositions perçues sont souvent suffisantes.

➤ *Continuité ou intermittence*

La *deuxième option stratégique* est celle de la continuité ou de l'intermittence dans les actions publicitaires.

> Soit on recherche la continuité dans le temps des efforts de communication en vue de combattre la perte mémorielle, de stimuler les achats répétés, de s'opposer aux efforts des concurrents ; soit, au contraire, on recherche l'intermittence, de manière à frapper un grand coup, à attaquer les marques concurrentes, à soutenir des activités promotionnelles ou saisonnières.

Le problème ici en cause est celui du calendrier d'insertions publicitaires qui mise soit sur la continuité soit sur l'intermittence. Il n'y a pas de réponse claire à ce dilemme : il convient de tenir compte de la nature du produit, de sa fréquence d'achat, de la saisonnalité des ventes, des stratégies de la concurrence et de la distribution du souvenir en fonction du temps. Ce problème est d'autant plus

www.frenchpdf.com

complexe que la durée de vie mémorielle d'un message dépend de sa qualité communicationnelle. (Voir également la figure 15.5).

➤ *Diversification ou concentration*

Enfin, la *troisième option stratégique* oppose un objectif de concentration des médias exploités et un objectif de diversification des médias utilisés.

> Soit on recherche la diversification dans plusieurs médias, de manière à bénéficier des complémentarités entre médias, à obtenir une couverture nette plus élevée, à profiter d'une meilleure répartition géographique ; soit, au contraire, on recherche la concentration sur un média, de manière à maîtriser le média le mieux adapté à la cible, à personnaliser la campagne et le produit, à bénéficier d'économies d'échelle ou de remises.

Tout dépend ici de la stratégie de segmentation adoptée. Si l'entreprise pratique un marketing indifférencié, la diversification sera souhaitable ; si au contraire, la stratégie adoptée est celle du spécialiste, la concentration sur un média sera probablement plus efficace.

5.4.2 Le choix des médias

Le choix des médias et des supports est guidé par des critères quantitatifs et qualitatifs (voir tableau 15.9). Parmi les *critères quantitatifs*, retenons les critères suivants :

- le degré de *couverture* de la cible, c'est-à-dire le pourcentage de clients potentiels susceptibles d'être atteints après une ou plusieurs annonces ;
- la *stabilité* de la couverture dans le temps, par exemple d'une semaine ou d'une saison à l'autre ;
- les possibilités de *répétition*, c'est-à-dire la capacité physique du média à permettre la répétition ;
- les possibilités de *sélectivité* en termes socio-démographiques, de consommation ou de styles de vie ;
- le *coût unitaire* du message, tributaire du tarif et de la circulation.

Ces informations sont fournies par les études réalisées sur l'initiative d'organismes professionnels, tels que le CESP (Centre d'Étude des Supports de Publicité) en France et le CIM (Centre d'Information des Médias) en Belgique. Interviennent également les organismes qui contrôlent le tirage et la diffusion des supports.

Les *critères qualitatifs* de sélection des médias doivent compléter les critères quantitatifs. On retiendra notamment les critères suivants :

- la *probabilité de perception* du message, celle-ci est, par exemple, très élevée pour le cinéma et très faible pour l'affichage urbain ;
- la *durée de vie* du message, c'est-à-dire le temps pendant lequel le message peut être perçu. La durée de vie réelle est parfois plus longue que la durée de vie théorique (par exemple, certains magazines) ;
- l'*ambiance de perception* du message c'est-à-dire les caractéristiques de l'environnement dans lequel le message est transmis ;
- le *contexte du média* ou du support, c'est-à-dire le prestige, l'opinion du support, le voisinage dans le support ;
- les *possibilités d'expression* du média, le plus complet étant le cinéma (couleur, animation, son) ;
- le *degré de saturation* publicitaire, c'est-à-dire le volume publicitaire total dans le support et la présence ou non de la concurrence.

www.frenchpdf.com

Le choix final se concrétisera dans un *plan médias* décrivant la répartition du budget total entre les différents médias et, pour un même média, entre les supports.

Tableau 15.9 – *Comparaison des différents médias*

Médias	Points forts	Points faibles
Presse quotidienne	Bonne couverture locale (presse régionale) Flexibilité et crédibilité Rapidité d'action (lien possible avec un événement) Possibilité d'argumentation	Courte durée de vie des messages Qualité de reproduction médiocre Peu créateur d'image
Presse magazine	Couverture nationale Sélectivité de l'audience Crédibilité et prestige Bonne qualité de reproduction Longue durée de vie des messages Bonne circulation des messages Contexte rédactionnel impliquant le lecteur Ticket d'accès réduit Bon média d'entretien	Longs délais d'achat Invendus importants Pas de garantie d'emplacement
Radio	Audience massive Ciblage géographique et démographique Souplesse et synergie possible avec la TV Faible coût de production Bon média événementiel et promotionnel	Peu créateur d'image Attention réduite
Télévision	Couverture nationale Forte visibilité et notoriété Bonne attention, bon impact émotionnel Bonne qualité de reproduction Pouvoir de persuasion	Coût élevé Faible sélectivité Longs délais d'achat d'espace Développement du zapping
Cinéma	Grande sélectivité de la cible Excellente qualité de reproduction Bonnes conditions de réception du message	Faible pénétration Distribution lente des contacts Longs délais d'achat d'espace Faible standardisation des achats Coût élevé (production et diffusion)
Affichage	Sélectivité géographique Flexibilité, multiplicité des formats Bonne fréquence et importante visibilité	Attention faible Sélectivité limitée Qualité de reproduction moyenne
Internet	Couverture mondiale Grande sélectivité, ciblage contextuel Interactivité Mesure précise de l'efficacité en temps réel Plus facturé à l'efficacité qu'à l'affichage (donc éditeur motivé à l'efficacité) Accessible à tous budgets Faible coût au contact Média de communication et de vente	Pénétration encore limitée Créativité limitée Contraintes sur le format Rejet croissant des pop-up

Source : adapté de Kotler, 2006, p. 684.

www.frenchpdf.com

Dans l'élaboration d'un plan média, deux approches sont envisageables. On s'appuie au départ soit sur un *objectif donné* de couverture et de répétition dont on calcule ensuite le budget, soit sur un *budget donné* pour lequel on recherche la combinaison de moyens conduisant à l'impact communicationnel le plus élevé. En recherchant la maximisation des occasions de voir (ODV) ou d'entendre (ODE), cette approche s'attache donc à atteindre le premier niveau d'efficacité publicitaire tout en liant l'objectif et le coût. Le lecteur trouvera des exemples de plans média chez Fouchet *et al.* (2006). La répartition des dépenses publicitaires entre les médias selon les pays se trouve au tableau 15.10.

Tableau 15.10 – Dépenses de publicité en Europe et aux États-Unis (2004)

	Allemagne	Espagne	France	Italie	UK	Europe (5 pays)	USA
Investissements (M€)	15,752	6,376	10,696	9,102	17,700	59,526	122,057
Investissement/PIB (%)	0,73	0,80	0,66	0,67	0,95	0,76	1,24
Investissement/habitant (€)	191	161	177	155	271	193	399
Presse (%)	53,4	32,4	38,2	28,2	38,7	40,2	32,3
– quotidiens	17,5	18,6	9,8	13,4	15,5	15,0	21,0
– gratuits	12,4	_	8,3	_	4,5	6,1	_
– magazine	16,3	8,7	15,3	12,7	12,1	13,5	8,4
– professionnel	7,2	5,1	4,8	2,1	6,6	5,6	2,9
Radio (%)	4,5	9,2	9,0	5,7	5,5	6,3	13,6
Télévision (%)	32,8	48,2	37,0	56,5	41,5	41,4	45,4
Cinéma (%)	1,4	0,7	1,0	0,8	1,6	1,2	_
Affichage (%)	5,9	8,0	13,2	7,7	8,5	8,5	9,9
Internet (%)	2,0	1,5	1,6	1,1	4,2	2,4	4,8

Source : AdBarometer.

5.5 Le Web, un nouvel espace publicitaire

Les utilisateurs d'Internet ont déjà tous fait l'expérience de la publicité électronique, matérialisée notamment par des bandeaux qui occupent la largeur de l'écran. Ces bandeaux, conçus graphiquement comme un espace publicitaire classique (avec accroche et visuels), représentent un solide défi pour les concepteurs en raison de leur taille réduite. L'intérêt que représente le Web pour l'annonceur réside dans la masse d'informations qu'il peut proposer derrière le bandeau. Il peut véritablement déployer ses produits, ses promotions, ses prix et même proposer au visiteur de commander directement l'objet de ses désirs. Pour dynamiser son site et amortir son coût, l'annonceur peut également y présenter d'autres marques, avec comme résultat paradoxal que l'annonceur devient lui-même un *support* ou un

www.frenchpdf.com

éditeur. On appellera donc *éditeur* toute entreprise qui dispose d'un site générant suffisamment d'audience pour être susceptible d'y vendre de l'espace publicitaire.

Si le Web est effectivement un nouveau média mondial et interactif, et pleine expansion deux questions se posent encore : a) comment attirer les individus vers un site marchand avec le maximum de sélectivité et b) comment mesurer l'audience d'un site pour pouvoir fixer le prix de l'espace ?

5.5.1 Les spécificités de la publicité en ligne

L'un des avantages de la publicité en ligne est de permettre un ciblage très précis et de favoriser ainsi une réelle interactivité entre l'annonceur et le client. Ce que Reboul et Xardel (1998, p. 118) appellent le *ciblage contextuel* permet de sélectionner les messages en fonction des centres d'intérêts apparents des visiteurs d'un site. Lorsqu'un utilisateur appelle une page du support, il appelle en même temps le bandeau, c'est-à-dire l'annonceur, qui a été placé sur cette page. Le ciblage contextuel permet de sélectionner le bandeau en fonction des caractéristiques de la page.

> « Ainsi lorsque l'utilisateur compose l'adresse du service (par exemple : http ://www.yahoo.com), il se voit présenter un message publicitaire indifférencié (automobile, Hi-Fi…). En revanche, dès qu'il a exprimé sa requête (les derniers événements du tennis), le serveur connaît précisément le sujet de préoccupation de son interlocuteur. Dès lors, il lui présentera les sites qu'il aura sélectionnés en rapport avec sa demande et diffusera un bandeau publicitaire (le Coq sportif, Kennex…) pour le compte d'une marque, elle-même liée au sujet évoqué. » (Reboul et Xardel, 1998, p. 119).

Les possibilités offertes par l'interactivité permettent de dépasser la simple fonction de communication, et de l'élargir à une fonction de vente directe. Ainsi, là où l'annonceur a installé un *serveur marchand*, lorsque le client clique sur le bandeau publicitaire (consacré par exemple à une marque de cosmétiques), il peut trouver non seulement des informations, mais également un bon de commande lui permettant de payer en ligne et de recevoir le produit à domicile.

En outre, les techniques dites du *one-to-one* permettent de déterminer le profil de l'utilisateur. Certaines de ces techniques reposent sur un mode déclaratif, sur l'initiative de l'utilisateur, d'autres (les *cookies*) peuvent être utilisées à son insu et doivent donc être manipulées avec prudence. La Commission européenne a établi une législation sur la protection de la vie privée, en vigueur depuis octobre 1998. Cette législation a été suivie de près par les USA où la plupart des informations touchant à la vie privée ne sont pas protégées. Cette directive européenne s'applique à toutes les entreprises présentes dans l'UE (*Business Week*, 16 mars 1998).

Enfin, lors de l'envoi de message par e-mail, l'annonceur européen est légalement tenu d'avoir obtenu le consentement préalable du destinataire.

> « L'utilisation de systèmes automatisés d'appel sans intervention humaine (automates d'appel), de télécopieurs ou de courrier électronique à des fins de prospection directe ne peut être autorisée que si elle vise des abonnés ayant donné leur consentement préalable. » (Article 13.1 de la directive 2002/58/CE).

5.5.2 Les mesures d'audience de la publicité en ligne

Pas d'annonceurs sans audience ni mesure d'audience. Encore récemment, les statistiques mesurant l'audience publicitaire en ligne étaient très inégales quant à leur signification et très imprécises puisqu'elles provenaient des hébergeurs du site qui disposaient de statistiques standards sur le taux de fréquentation des sites. Quatre mesures sont couramment utilisées : le nombre de *hits*, le nombre de machines hôtes, le nombre de pages vues et le nombre de *click through.*

www.frenchpdf.com

1. Il n'y a pas si longtemps, on raisonnait souvent en se référant aux *hits* générés par un site. La pratique consistait à utiliser le nombre de *hits* pour estimer le nombre effectif de visiteurs du site. Or, le *hit* est une notion purement informatique qui représente le nombre de fichiers téléchargés (l'adresse, le bandeau, une photographie, un graphique, la page, etc.) et non pas le nombre de visiteurs. Pour gonfler les *hits* et prétendre avoir gagné des visiteurs, il suffisait de surcharger les pages en ajoutant des fichiers. Cette mesure est aujourd'hui progressivement abandonnée.

2. Le *nombre de machines hôtes* qui se sont connectées sur le site est une autre statistique fournie par l'hébergeur. Par machine, il faut entendre des ordinateurs, qui la plupart du temps sont des serveurs permettant à l'ordinateur de l'utilisateur de se connecter à Internet. Lorsque l'utilisateur se connecte par son entreprise, c'est le serveur de l'entreprise qui joue ce rôle (derrière le serveur, il peut donc y avoir un ou plusieurs utilisateurs). Le nombre de machines hôtes donne une idée de la provenance des visiteurs, mais pas de leur nombre réel.

3. Le *nombre de pages vues* est l'indice le plus pertinent pour évaluer le nombre de visiteurs (une statistique également donnée par l'hébergeur). Le bandeau publicitaire aura été vu le même nombre de fois. Le simple fait d'avoir vu le message est déjà un indice d'efficacité publicitaire, élémentaire il est vrai, mais néanmoins réel.

4. Le nombre de *click through* est incontestablement la statistique la plus opérationnelle. Lorsque l'utilisateur consulte la page d'un serveur Web, il est libre de cliquer sur le bandeau et de se rendre ainsi sur le serveur de l'annonceur et de quitter l'éditeur. Celui-ci fournit à partir de ses propres chiffres la statistique du nombre de personnes ayant atterri sur le serveur de l'annonceur. Notons que si le serveur est un serveur marchand, la personne qui clique sur le bandeau publicitaire est plus qu'un visiteur : elle est un client potentiel.

En fait, ces derniers chiffres sous-estiment la réalité en raison de l'intervention de *proxies* et de *caches* qui permettent aux utilisateurs de stocker les pages les plus visitées sur la machine du serveur ou sur celle de l'utilisateur (voir Reboul et Xardel, 1998, p. 129). Un travail important de standardisation et de normalisation de la terminologie reste donc à faire, comme s'y attachent le *Web Track Information Service* aux États-Unis et le CESP en France, travail de standardisation indispensable pour permettre les comparaisons.

ENCADRÉ 15.4 : Comment optimiser la publicité en ligne ?

1. Adopter un schéma structuré pour gérer la publicité en ligne.
2. Gérer à la fois le nombre de personnes touchées et la fréquence. Maximiser le nombre de personnes touchées en un nombre optimal d'expositions.
3. Gérer le nombre et la fréquence en adoptant une stratégie-média.
4. Gérer le nombre et la fréquence selon un calendrier (journalier, hebdomadaire…)
5. Définir la cible en termes géographiques, selon que le produit est disponible localement seulement ou globalement.
6. Utiliser de grands formats publicitaires, ils sont plus visibles
7. Utiliser les formats publicitaires riches comme le « *rich média* », la vidéo, ils sont plus efficaces.
8. Cibler l'audience en cohérence avec la création publicitaire. Il semble souvent que les agences de publicité travaillent en deux équipes distinctes : l'une qui achète les espaces publicitaires, l'autre qui crée le message. La cohérence du juste message à la juste cible doit être assurée.

☞

www.frenchpdf.com

☞

9. Vérifier aussi le « *view-through* ». Le « *click-through* » est le nouveau paradigme de la mesure de l'efficacité publicitaire. Or de nombreuses publicités ne sont pas cliquées alors qu'elles ont été vues. Vous pouvez le vérifier à l'aide de cookies.

10. Mesurer scientifiquement l'efficacité d'une campagne, en la comparant à un groupe de contrôle qui n'aurait pas été exposé au message.

Source : Bruner, 2006.

5.5.3 L'impact de la communication électronique

Les moyens audiovisuels de communication sont actuellement en pleine mutation, sous l'impulsion du développement non seulement d'Internet, mais également des réseaux de télévision par câble, de la télévision à péage, de la communication par satellite, des terminaux vidéotexte interactifs, etc. Ces nouvelles possibilités influencent d'ores et déjà nos modes de vie ainsi que les modes de communication des entreprises.

> Déjà en 1979, Daniel Bell, un sociologue de Harvard, disait que les télécommunications constituent pour l'humanité une révolution similaire à celle qu'a représenté l'avènement de l'imprimerie, de l'écriture et du langage. Aujourd'hui, à la veille du troisième millénaire, nous commençons à percevoir la pertinence de cette prédiction (Bell, 1979).

Le développement de nouveaux moyens de communication va non seulement modifier les rôles respectifs de la force de vente et de la publicité, mais également changer les objectifs et le contenu de la communication publicitaire. Plusieurs évolutions significatives sont d'ores et déjà observées.

- Tout d'abord, les nouveaux moyens de communication sont *interactifs*. Ainsi, le visiteur d'un site Internet a la possibilité de demander, de choisir et de renvoyer l'information et non plus seulement de la subir. À la limite, on évolue vers une « publicité demandée ».
- En outre, ces moyens donnent facilement accès à des banques de données considérables. L'entreprise est donc confrontée à un public plus et mieux informé. Ces faits contribuent à renforcer le *caractère informatif ou factuel* de la publicité, qui doit être conçu davantage comme une aide à l'acheteur que comme un instrument de vente.
- Une autre conséquence du développement des télécommunications est l'évolution vers une diffusion beaucoup plus sélective. La conjonction des possibilités offertes par le téléphone, par l'ordinateur, par la télévision ainsi que par le Web permet aujourd'hui de retrouver des informations de base sur le client et de lui adresser des messages précisément ciblés (le *one-to-one*). On évolue donc vers des systèmes de *messagerie électronique personnalisée* qui améliorent sensiblement l'efficacité communicationnelle et de ce fait favorisent le développement du marketing interactif.
- Le Web est un *média très égalitaire*. Étant donné que ce sont les visiteurs d'un site qui appellent la publicité, les annonceurs sont en fait sur un pied d'égalité quelle que soit leur taille. Les parts de voix sont uniformes et aucun annonceur ne peut étouffer la voix d'un autre. Comme les coûts d'entrée sont relativement faibles, les petites entreprises ont facilement accès au Web. Avec un bandeau publicitaire bien conçu et un site bien structuré, une PME peut apparaître aussi crédible qu'une puissante multinationale. Le défi principal auquel sont confrontés les annonceurs est le suivant : convaincre les clients de visiter leur site. Paradoxalement, c'est en recourant à la publicité média traditionnelle que les annonceurs s'efforcent d'atteindre cet objectif.
- Enfin, dernière conséquence, le développement du Web, l'augmentation considérable des zones géographiques couvertes par la communication électronique et par les stations d'émission (les sa-

www.frenchpdf.com

tellites et la transmission par câbles) renforce évidemment le potentiel de *mondialisation* des marques et des campagnes publicitaires.

En raison de ces changements dans les modes de communication, toute une série de tâches, autrefois exercées par les vendeurs, pourront dorénavant être assurées par des moyens impersonnels de communication à un moindre coût. Un publipostage bien ciblé, le téléphone, un catalogue à consulter sur un écran de télévision ou d'ordinateur peuvent véhiculer des informations plus nombreuses, plus précises, et cela, plus rapidement que le discours du vendeur face au client. C'est ainsi que l'on observe un recours accru au dialogue direct entre l'entreprise et le marché.

5.6 La mesure de l'efficacité publicitaire

Lorsque les objectifs de la communication publicitaire ont été clairement définis et traduits en messages, la mesure de l'efficacité de la communication est déjà largement facilitée. On distingue trois niveaux de l'efficacité publicitaire : l'efficacité au niveau de la perception, de l'attitude et du comportement. Ils correspondent aux trois niveaux de réponse du marché (cognitif, affectif et comportemental) évoqués plus haut.

5.6.1 L'efficacité sur la réponse cognitive

On examine ici la capacité d'une annonce à franchir le mur d'indifférence ou de défense perceptuelle des clients potentiels à être vue, lue, entendue et mémorisée par le groupe-cible. Il est évident que la première qualité d'une annonce est d'être remarquée. Si cette condition n'est pas satisfaite, rien ne peut se passer sur le plan de l'attitude ou du comportement : on comprend mieux la préoccupation du publicitaire – parfois irritante pour l'observateur – de « passer la rampe » et d'utiliser à cette fin l'humour, le rêve, l'incongru, le vedettariat. Ce souci est d'autant plus important que la prolifération des messages publicitaires provoque inévitablement une baisse d'attention du public qui rejette les éléments ennuyeux ou indésirables.

Les indicateurs de l'efficacité communicationnelle sont les scores d'attention à la publicité, de mémorisation, de reconnaissance et d'attribution de celle-ci.

Tableau 15.11 – *Comparaison de l'efficacité perceptuelle de différents médias*

Médias	Attention (= α)	Mémorisation (= $\beta = \alpha^2$)
Cinéma	85 %	70 %
Télévision	40 %	15 %
Presse	30 %	10 %
Affichage	30 %	10 %
Radio	20 %	5 %
Internet	33 %	11 %

Source : Morgensztern, 1983 ; Carat, 2001.

1. Le *score d'attention* (ou facteur alpha de Morgensztern) est le pourcentage de personnes qui, exposées pour la première fois à un message, y ont prêté attention.

www.frenchpdf.com

2. Le *score de mémorisation* (ou facteur bêta de Morgensztern) se définit comme étant le pourcentage de personnes qui, exposées pour la première fois à un message nouveau, mémorisent la marque et au moins un des éléments visuels ou textuels de l'annonce. Morgenstern a constaté empiriquement que le score bêta correspondait à peu près au carré du score alpha.

3. Le *score de reconnaissance* représente le pourcentage de répondants qui reconnaissent l'annonce quand on la leur montre.

4. Le *score d'attribution* est le pourcentage de personnes qui attribue la publicité correctement à la marque.

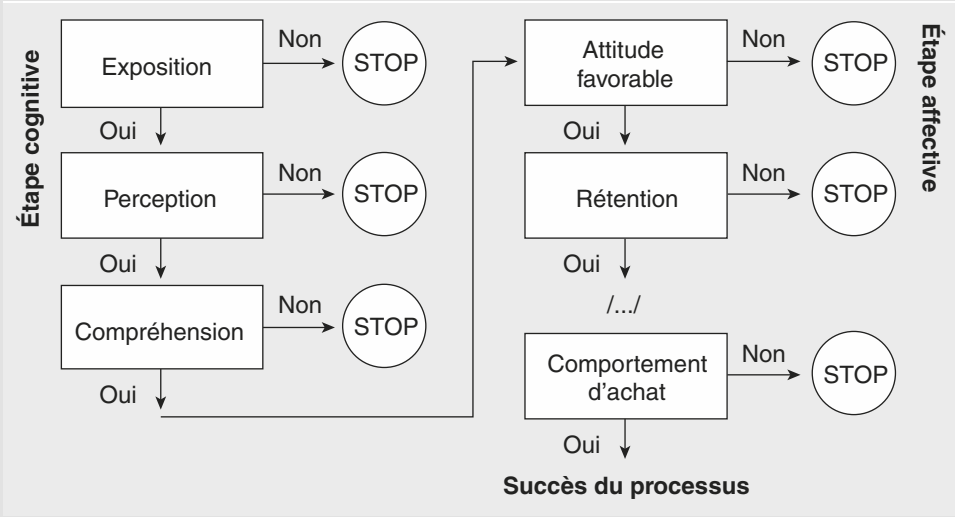
Rappelons qu'il ne s'agit là que de mesures de *l'efficacité communicationnelle* de la publicité, lesquelles ne permettent donc pas de préjuger de son efficacité ultime, évaluée idéalement par sa contribution au comportement d'achat.

ENCADRÉ 15.5 : Le processus hiérarchique de la mémorisation

Ce modèle conçu initialement par Lavidge et Steiner (1961) et développé par McGuire (1978) postule l'existence d'une séquence obligée d'étapes dans le processus de la communication publicitaire : exposition (E), perception (P), compréhension (C), attitude favorable (Af), rétention (R), comportement d'achat (Ca). On retrouve ici le modèle général du processus de réponse des acheteurs décrit au chapitre 4.

Rappelons qu'il s'agit là d'une séquence obligée, en ce sens que le passage à la phase ultime implique le passage par les phases précédentes. On peut donc raisonner en termes de probabilités : seule la fraction des consommateurs *exposée* à une annonce publicitaire est disponible pour passer à l'étape suivante et *percevoir* le message ; une nouvelle fraction de ceux-ci *comprendra* le message, et ainsi de suite. Si les probabilités de passage sont chaque fois égales à 0,50, la probabilité finale d'achat se déterminera comme suit :

Probabilité d'achat = P(E) x P(P) x P(C) x P(Af) x P(R) x P(Ca)
= 0,50 x 0,50 x 0,50 x 0,50 x 0,50 x 0,50
= 0,0156



www.frenchpdf.com

☞

Dans cet exemple, la publicité n'aurait donc qu'une probabilité de 1,6 % de conduire au comportement d'achat désiré. L'ordre de grandeur des probabilités utilisées dans cet exemple appelle les commentaires suivants :

– elles sont trop élevées et la probabilité finale d'achat sera plus faible que 1,6 % ;

– elles sont certainement très différentes à chaque étape, étant donné qu'il est beaucoup plus facile pour un annonceur d'obtenir un taux d'exposition qu'un taux de perception ; ces deux objectifs intermédiaires étant eux-mêmes plus faciles à atteindre qu'une intention d'achat ;

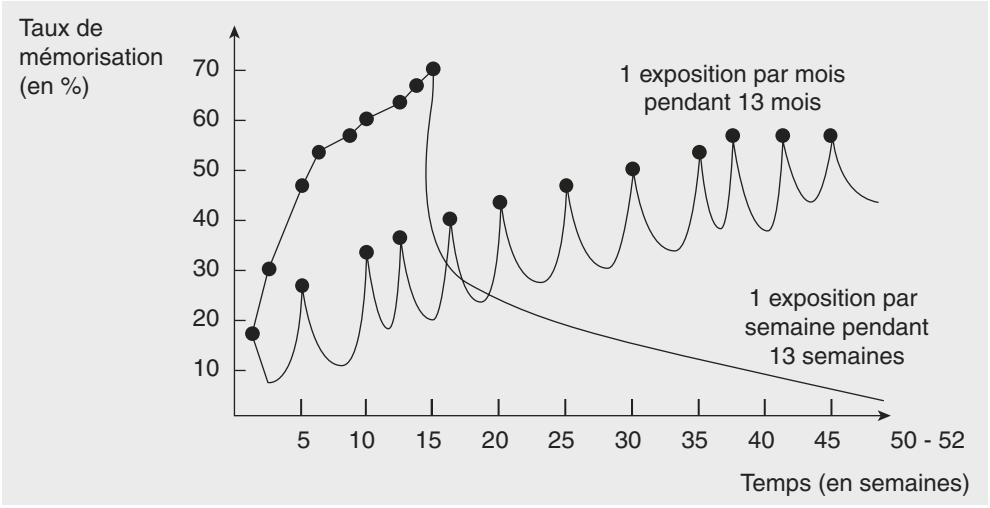
– elles varient selon les catégories de produits, l'impact de la publicité pour une marque de voiture ou pour une boîte de chocolats étant évidemment sans commune mesure ;

– enfin, elles doivent s'appliquer à des marchés comprenant des millions de clients potentiels : une très faible probabilité d'achat peut néanmoins générer des ventes importantes.

Comme on l'a vu au chapitre 4, ce modèle hiérarchique s'appuie sur une hypothèse de processus d'apprentissage qui n'est pas toujours vérifiée en pratique, notamment pour les produits à faible implication.

Ces mesures intermédiaires sont utiles cependant, car elles permettent à l'annonceur de vérifier s'il a effectivement réussi à franchir le mur d'indifférence du groupe des clients faisant partie de sa cible. C'est bien sûr l'attrait du message, joint aux effets de surprise, d'incongruité, d'originalité qu'il suscite, qui peut expliquer les différences observées dans les scores de mémorisation. De là l'importance de la *qualité publicitaire*, à la fois en termes de thème retenu et d'exécution. La comparaison des scores qualitatifs (agrément, crédibilité, originalité) montre que les consommateurs perçoivent des différences entre annonces par catégories de produits. Ces différences existent également entre marques au sein d'une même classe de produits.

L'analyse dynamique des scores de mémorisation permet de connaître l'évolution du souvenir en fonction du temps et de déterminer sur cette base le meilleur calendrier d'insertions publicitaires à adopter compte tenu de l'objectif de communication poursuivi.



Source : Zielske, 1958.

Figure 15.5 – *Évolution dynamique de la mémorisation*

www.frenchpdf.com

Car la répétition du message a évidemment un effet sur le souvenir dans le temps. Plusieurs expérimentations ont été réalisées, notamment par Zielske (1958) et Zielske et Henry (1980) ; elles ont bien mis en évidence la relation entre l'évolution du taux de mémorisation et le type de calendriers d'insertions publicitaires adopté. Dans son étude de 1958, Zielske a pu mesurer l'impact sur la mémorisation de deux campagnes publicitaires de treize annonces magazines chacune, l'une diffusée une fois par semaine pendant treize semaines consécutives (*action intensive*), l'autre diffusée une fois par mois pendant treize mois *(action étalée).* Les courbes de réponse observées sont présentées à la figure 15.5. On y observe qu'une exposition plus étalée dans le temps a finalement un impact à long terme plus important.

Vaincre le mur d'indifférence ou de défense perceptuelle des clients potentiels n'est donc pas une affaire évidente. Or, si cette condition n'est pas rencontrée, il est clair que rien ne peut se passer sur le plan de l'attitude ou du comportement. Une information n'existe pas pour le client potentiel tant qu'elle n'a pas été perçue, comprise et mémorisée par lui. Informer ne suffit pas ; encore faut-il communiquer.

5.6.2 L'efficacité sur la réponse affective

Le deuxième niveau d'efficacité est celui qui concerne la réponse affective ainsi que l'impact du message perçu sur l'attitude vis-à-vis du produit ou de la marque. Le fait qu'un message ait été effectivement perçu par le groupe de clients visé ne permet pas de conclure que la communication est efficace sur le plan du changement d'attitude, puisqu'un message parfaitement reçu, compris et assimilé, peut être totalement inopérant en raison de son inadaptation, de son manque de crédit ou de pertinence.

> Toutefois, il est apparu que, parfois, le simple effet d'exposition à une publicité de pure notoriété peut avoir un impact sur la réponse affective. Ainsi les expositions multiples à un message finissent par créer une préférence pour l'objet présenté (Zajonc 1968, Bornstein 1989). Par exemple, lorsqu'un homme politique est l'objet de scandales défrayés largement dans la presse, le simple effet d'exposition finit par lui apporter des réponses affectives positives, ce qui a mené à l'adage « Que l'on parle de moi, en bien ou en mal, pourvu que l'on parle de moi ». Les déviances potentielles de ce principe sont, bien sûr nombreuses.

Il n'existe pas de recette dans le domaine de la création publicitaire, même s'il ne manque pas de publicitaires qui en proposent. On peut toutefois se référer aux questions suivantes qui portent sur la qualité de l'exécution de la publicité.

- Le *positionnement publicitaire* est-il cohérent avec le positionnement recherché pour le produit ?
- L'*avantage apporté* au client est-il clairement mis en évidence, simple à comprendre et, si possible, facile à vérifier par le client ?
- Quelle est l'*exclusivité de la promesse* par rapport aux propositions faites par la concurrence ?
- Y a-t-il *cohérence et continuité* dans la campagne publicitaire, ce qui implique un thème déclinable dans différents médias et dans le temps, plusieurs années de suite ?
- Le message s'appuie-t-il sur une *bonne idée publicitaire*, dont les gens se souviennent ?
- L'annonce réussit-elle à *accrocher l'attention* du lecteur ou du spectateur ?
- Compte tenu du produit et de la cible visée, y a-t-il un *lien simple* entre le produit, le bénéfice, l'idée publicitaire et l'exécution ?

www.frenchpdf.com

Si ces conditions sont remplies, la publicité a atteint ses objectifs sur le plan de l'attitude : le groupe-cible est dans un *état de réceptivité positive* vis-à-vis de la marque ou du produit. Cet état de réceptivité sera renforcé par les expositions répétées au message, ou, au contraire, modifié par les messages des concurrents. Un exemple de mesure de l'efficacité psychosociologique d'une publicité d'image est présenté au tableau 15.12.

Tableau 15.12 – *Exemple de mesure de l'effet de la publicité sur les attitudes*

Objectif publicitaire Accroître de 10 % en 1 an la connaissance des qualités distinctives des acides phosphoriques fournis par la société Texasgulf aux fabricants d'engrais.		
Axe publicitaire Mettre en évidence la supériorité du produit qui contient moins d'impuretés et est de couleur verte. Le thème publicitaire adopté est donc « propre et vert ».		
Résultats de l'étude d'efficacité	*Avant campagne*	*Après campagne*
• Identification du thème général	3,6 %	16,3 %
• Connaissance des qualités distinctives revendiquées	15,3 %	35,1 %
• Conviction de la supériorité du produit sur les concurrents	9,4 %	24,3 %

Source : Bryk et Davis, 1973.

5.6.3 L'efficacité sur la réponse comportementale

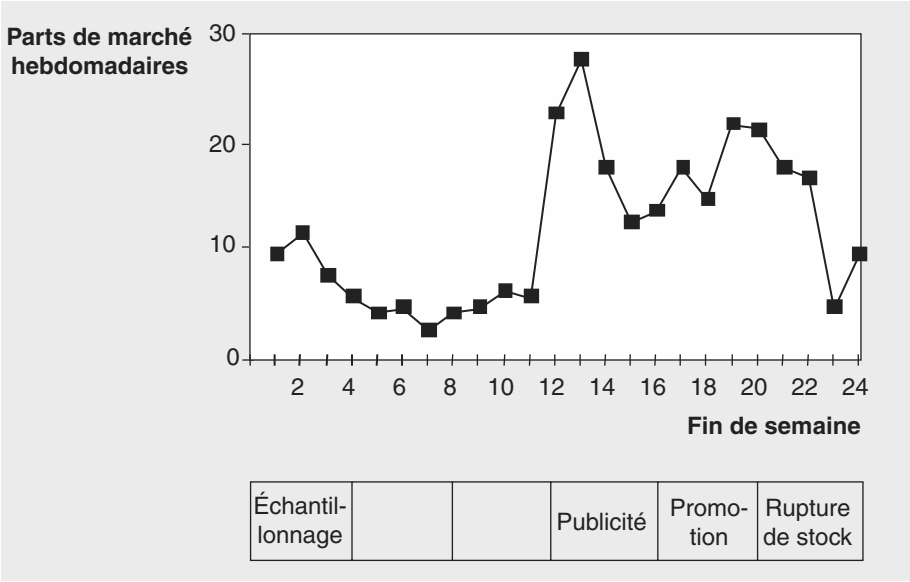
Le troisième niveau du processus est le niveau de *l'efficacité comportementale*, c'est-à-dire le comportement d'achat suscité par l'action publicitaire, qui est bien l'objectif ultime poursuivi. Les indicateurs utilisés sont alors les achats d'essai, les ventes ou la part de marché, décomposée en taux d'occupation, d'intensité, d'exclusivité ou de fidélité.

On appelle fonction de réponse comportementale la relation qui lie la réponse des acheteurs, exprimée en volume, en chiffre d'affaires ou en part de marché à une ou plusieurs variables marketing et/ou d'environnement. Les fonctions de réponse se mesurent à partir des faits passés observés, le plus souvent à l'aide de la méthode économétrique. L'estimation quantitative des fonctions de réponse débouche sur des *coefficients d'élasticité* qui mesurent la sensibilité de la demande ou de la part de marché à une variation d'une variable explicative, telle que le prix, la publicité, le revenu des ménages. La notion d'élasticité a été décrite de manière plus détaillée au chapitre 14.

Les fonctions de réponse sont utiles à un double égard. Tout d'abord, l'estimation des fonctions de réponse, basée sur l'observation de différents marchés, différents segments, différentes catégories de produits, améliore la compréhension des mécanismes de réponse des acheteurs. On dispose ainsi progressivement de bases plus rigoureuses pour l'établissement de programmes marketing futurs (voir Assmus *et al.*, 1984).

À titre d'illustration, on trouvera à la figure 15.6 la courbe de pénétration d'une marque nouvelle, décrite sur la base d'observations hebdomadaires.

www.frenchpdf.com



Source : Nielsen, 1981.

Figure 15.6 – *Courbe de pénétration d'un produit nouveau*

6 LA PUBLICITÉ INTERNATIONALE

Le débat portant sur la question de savoir s'il faut adopter une stratégie d'adaptation ou de standardisation du marketing au niveau international (voir chapitre 10) est particulièrement vif dans le domaine de la publicité. Les avis restent partagés sur l'opportunité de recourir à un thème publicitaire standardisé (universel) ou adapté aux marchés locaux. Les publicitaires qui adoptent une communication publicitaire standardisée soutiennent qu'à travers le monde les consommateurs ont fondamentalement les mêmes besoins et les mêmes désirs et qu'ils peuvent dès lors réagir favorablement à des thèmes de portée universelle. À l'opposé, les publicitaires qui défendent la stratégie de l'adaptation affirment que le succès d'une campagne dépend du degré d'*empathie culturelle*, c'est-à-dire de la capacité à s'identifier à la culture locale : pour eux, les consommateurs diffèrent d'un pays à l'autre et doivent donc être atteints par une publicité adaptée. Dans cette section, nous examinerons d'abord les obstacles que rencontre la mise en œuvre d'une stratégie de publicité globale, pour examiner ensuite les différentes stratégies publicitaires qui se présentent à l'annonceur international.

6.1 Les obstacles à la publicité globale

Les théories de la communication ont montré que l'environnement culturel d'un individu influence sa réceptivité et sa perception de l'information. Il en résulte que, si l'émetteur d'un message vit dans un environnement culturel différent de celui du récepteur visé, l'émetteur doit avoir une bonne

www.frenchpdf.com

connaissance de la culture du récepteur pour communiquer efficacement (Schramm, 1954). Plusieurs études expérimentales visant à évaluer la pertinence de cet argument ont été réalisées avec pour objectif de mesurer le degré de standardisation des messages publicitaires au niveau international.

Les résultats des recherches montrent que la majorité des entreprises étudiées favorisent l'approche locale et s'efforcent d'adapter leur communication dans chaque pays (Kanso, 1992 and Shao, Shao and Shao, 1992). Ces études suggèrent que, si la plupart des besoins et désirs humains sont universels, en revanche la manière de les aborder et d'en parler ne l'est pas.

> « … bien que l'histoire d'un garçon qui rencontre une fille soit vieille comme le monde, le langage corporel du garçon qui rencontre une fille varie largement d'une culture à l'autre. Si le langage adopté dans la communication est faux, ne fût-ce que subtilement, le consommateur local rejettera le concept proposé. » (Perry, 1992).

En plus de la spécificité culturelle, il existe d'autres obstacles qui ont pour effet de décourager les efforts de standardisation de la publicité, présentés à l'encadré 15.6.

ENCADRÉ 15.6 : Les obstacles à la publicité globale

1. Le langage. La diversité des langages dans le monde est un problème majeur pour la communication. Ces difficultés peuvent provenir de traductions approximatives, mais également du fait que les mots véhiculent des sens.

Certains noms de marque peuvent avoir de fortes ressemblances avec des mots qui ne sont pas utilisés dans le langage policé d'un autre pays. En français par exemple, l'expression « pet milk products *» ou la marque de dentifrice « Cue » peuvent poser problème. De même, en espagnol, la marque de Chevrolet « Nova ».*

Une campagne internationale de publicité standardisée dépend donc du langage voire parfois d'un patois local ou d'un dialecte régional. Pour une marque globale, l'idéal est d'adopter un nom qui n'a pas de sens précis et qui peut être prononcé facilement dans toutes les langues, comme c'est le cas, par exemple, de la marque Kodak. Un autre bon exemple, avec une connotation positive, est la marque « Visa ».

2. L'utilisation d'une langue étrangère. Dans plusieurs pays, l'utilisation de mots étrangers est interdite.

C'est le cas en France avec la loi Toubon qui interdit complètement l'utilisation de mots anglais qui sont pourtant déjà passés dans le langage courant comme jumbo jet*,* supermarket*,* cash and carry*, etc.*

3. La disponibilité des médias. La possibilité d'organiser une campagne publicitaire standardisée présuppose l'existence d'un réseau médiatique international. La télévision est de loin le média le plus important au plan international. Encore aujourd'hui, de grandes différences existent entre pays européens en termes de disponibilité de programmes T.V., de nombre d'heures d'émission et de restrictions portant sur la publicité, ainsi que sur le nombre d'heures d'écoute de la T.V.

Les habitudes d'écoute de la T.V. varient fortement entre pays européens, avec 230,6 minutes en GB ; 202,9 au Portugal ; 198,2 en Espagne et 126,0 en Suisse ; 137,6 au Danemark, etc. (Euro Time Survey, 1994 et Media & Marketing Europe, 1995-1996).

4. Les aspects juridiques. Dans la plupart des pays, existent des restrictions limitant l'utilisation de la publicité pour certaines catégories de produits.

Par exemple, la publicité pour les alcools est interdite en Autriche, au Danemark, en Finlande, en France, en Norvège et en Suisse. Elle est limitée par la loi en Irlande, en Italie, au Luxembourg, au Portugal et en Espagne. Elle est réduite volontairement en Allemagne et en Hollande. Elle est autorisée en Belgique et en Grèce (Carat, 1994).

☞

www.frenchpdf.com

☞

5. Les symboles. Les symboles sont des signes abstraits qui représentent des idées, des sentiments ou certains aspects de la culture. La manière dont les symboles sont perçus varie selon les pays.

Par exemple, en Europe, le serpent symbolise le danger alors qu'en Corée il symbolise la sagesse.

6. Les couleurs. La signification des couleurs varie selon les cultures. L'annonceur doit être attentif à ces différentes sensibilités dans la conception des produits, des emballages et de la publicité. Ainsi, certaines entreprises internationales ont été obligées de modifier leur logo.

Dans les pays d'Europe occidentale, on recourt aux couleurs pour exprimer des émotions et des sentiments : « nous voyons rouge », « nous sommes verts de jalousie », « We feel blue *». Le noir représente le deuil dans les pays occidentaux alors que celui-ci est exprimé par le blanc dans les pays orientaux. Le vert est populaire dans les pays musulmans, alors que le rouge et le noir sont perçus négativement dans plusieurs pays africains.*

7. La structure familiale. En Europe, un ménage est constitué du noyau familial suivant : deux parents et les enfants, alors qu'en Afrique la famille étendue comprend les grands-parents, les oncles, les tantes, etc. Le groupe-cible peut donc être différent de pays à pays.

8. Les habitudes de consommation. Aux États-Unis, le jus d'orange se prend au petit-déjeuner mais pas en France. Le positionnement d'une marque de jus d'orange sera celui d'une boisson pour le petit-déjeuner aux États-Unis et celui d'une boisson rafraîchissante en France. De même, le dentifrice est perçu comme un produit cosmétique en Italie et en Grèce mais comme un produit d'hygiène domestique en Hollande.

9. Les rôles sociaux. Les rôles exercés par l'homme et la femme diffèrent parfois selon les pays.

Dans les pays arabes, les achats sont uniquement effectués par les femmes. Dans le même ordre d'idée, le modèle de la femme au travail est accepté à des degrés divers selon les cultures.

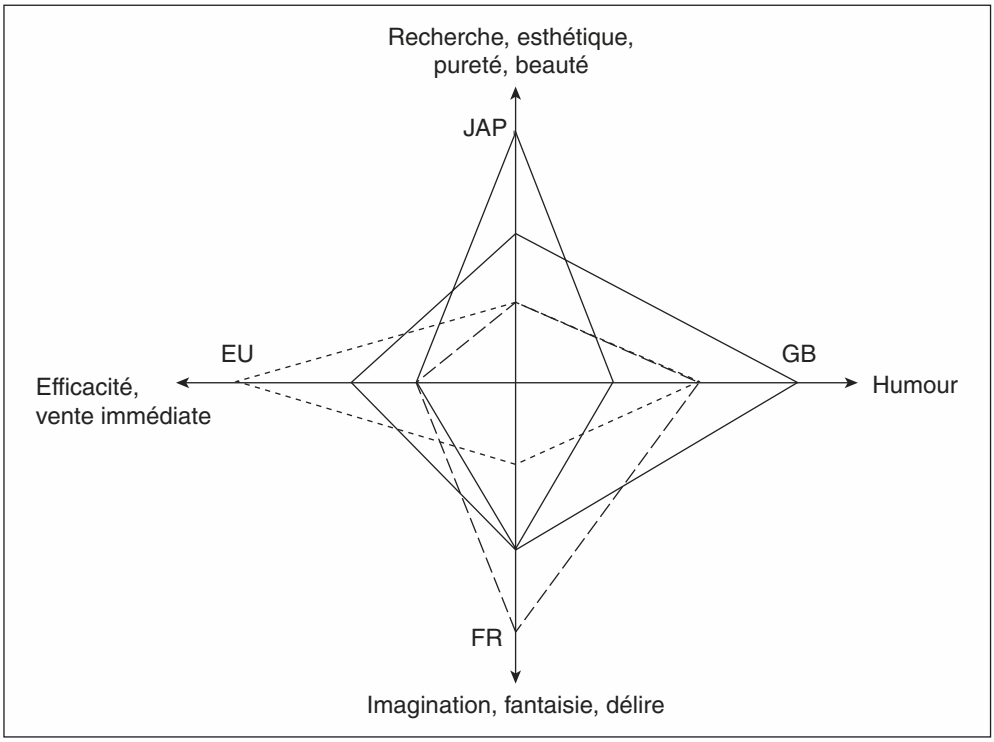
10. Les traditions. Ce qui dans un pays est perçu comme étant un comportement approprié, telle que la ponctualité par exemple ne le sera pas dans un autre.

Les difficultés liées à la conception d'une campagne publicitaire internationale ne doivent donc pas être sous-estimées, et un certain nombre de questions préalables doivent être examinées avec soin.

- Les besoins sont-ils réellement similaires dans les différents pays visés ?
- Le message est-il compatible avec les traditions et la culture de chaque pays ?
- Le message est-il compatible avec les lois et les règlements de chaque pays ?
- Le texte du message est-il correctement traduit ou transposé dans la langue de chaque pays ?
- Quel est l'impact de l'effet *« made in »*, c'est-à-dire l'impact du pays d'origine sur la perception du message ?

Eu égard à ces disparités culturelles, il n'est pas étonnant d'observer que les styles publicitaires sont très différents entre les pays comme le montre la figure 15.7.

www.frenchpdf.com



Source : de Maricourt, 1994, p. 10.

Figure 15.7 – *Comparaison internationale des styles créatifs dominants*

6.2 Les options stratégiques de la publicité internationale

Comme on l'a déjà souligné au chapitre 9, le dilemme standardisation/adaptation est trop souvent présenté en termes de tout ou rien. En réalité, des solutions intermédiaires existent et permettent de réconcilier, ne fût-ce que partiellement, les deux approches.

Ainsi, dans la plupart des cas, la standardisation de la marque et la standardisation de la publicité en faveur de cette marque sont présentées comme étant des décisions indissolublement liées, comme si seules deux options de base existaient : standardiser les deux ou aucune des deux. Suivant en cela Sandler and Shani (1992), nous pensons que les décisions stratégiques de marque et de publicité sont des décisions indépendantes pouvant se combiner comme l'indique le tableau 15.13.

www.frenchpdf.com

Tableau 15.13 – *Les stratégies de marque et de publicité internationales*

Stratégies de marque	Stratégies de publicité internationale	
	Standardisée	Non-standardisée
Marque identique	Stratégie 1 : Marque et publicité globale	Stratégie 2 : Marque globale et publicités locales
Marques différentes	Stratégie 3 : Marques locales et publicité globale harmonisée	Stratégie 4 : Marques et publicités locales

Source : Adapté de Sandler et Shani, 1992.

6.2.1 Marque et publicité globales

Dans la stratégie 1, les stratégies de marque et de publicité sont standardisées. Cette stratégie s'impose dans des environnements globaux, où les forces incitant à la globalisation sont fortes et les forces locales incitant à l'adaptation sont faibles.

> Des exemples classiques de cette stratégie sont les stratégies adoptées par Coca-Cola, Gillette, Sony, Levi, Hermès, Gucci, Ariel, etc.

Ces marques sont réellement globales en ce sens que les avantages apportés aux consommateurs sont appréciés de la même manière dans tous les pays : Coca-Cola pour sa popularité et son image américaine ; le baladeur Sony pour l'attrait de *music on the move* ; Hermès pour la mode et le luxe, etc. Ces avantages peuvent être des attributs tangibles difficiles à copier, comme la photo instantanée de Polaroïd, ou des attributs intangibles de nature émotionnelle, comme le prestige de marques telles que Cartier.

> « Un type de positionnement particulièrement efficace à exploiter au plan global est celui qui est associé à des stéréotypes nationaux : la qualité des voitures allemandes ; le style français dans les produits de luxe et, en particulier, les parfums ; la tradition anglaise dans le domaine des vêtements pour homme ; l'image jeune et décontractée des Américains dans le domaine de la restauration rapide. » (Riesenbeck and Freeling, 1991).

Procter & Gamble (*P & G*) semble avoir adopté cette stratégie de marque, puisque 70 % de son chiffre d'affaires sont réalisés par des marques vendues dans le monde entier, telles que Oil of Olaz, Ariel, Pampers, Clearasil et Vicks. Une exception est celle du shampooing de *P & G*, Wash & Go, qui est présent dans 60 pays mais sous six noms de marque différents. Le concept de produit « deux en un » est le même dans chaque pays, mais des différences existent dans l'expression publicitaire. Cet exemple nous montre qu'une standardisation complète est rarement possible.

6.2.2 Marque globale et publicités locales

Dans la stratégie 2, on standardise la marque mais on adapte la publicité aux particularités locales. Cette stratégie s'impose généralement dans un environnement transnational où les forces globales et locales sont puissantes.

> Ce type de stratégie a été adopté notamment par Bacardi, par Volvo Truck et, dans une moindre mesure, par P & G avec le shampooing Wash & Go. Ces entreprises utilisent la même marque dans le monde entier mais différencient leurs messages publicitaires dans chaque pays ou groupe de pays.

www.frenchpdf.com

Lorsque le degré de standardisation de la marque est très élevé, une publicité adaptée permet à l'entreprise de prendre en compte les sensibilités ainsi que les modes de comportement locaux et de se positionner dans chaque marché.

6.2.3 Marques locales et publicité globale harmonisée

Dans la stratégie 3, l'entreprise internationale garde ses marques locales mais s'efforce d'harmoniser leur publicité. C'est la stratégie adoptée en Europe par des entreprises comme Unilever et Kraft. Ces deux entreprises en particulier ont créé leur portefeuille de marques par des acquisitions successives de marques locales. Ainsi pour Unilever (Fraser, 1990) tant que les valeurs basiques de la marque peuvent être harmonisées, le nom importe relativement peu : cette société est réticente à pousser l'harmonisation jusqu'au changement de nom.

> « Sauf si le nom original de la marque est quelconque, il serait dangereux de l'abandonner. Des noms de marques qui se sont imposés progressivement au cours du temps sont une partie essentielle du capital de marque. » (Fraser, 1990).

Telle est la justification de l'approche adoptée par Unilever pour un adoucissant textile appelé Cajoline en France, Robijn en Belgique, Coccolino en Italie, Kuschelweich en Allemagne, Mimosin en Espagne et Snuggle aux États-Unis. Bien que les noms soient différents dans chaque pays, ils suggèrent tous l'idée d'une douceur caressante. Les avantages du produit sont toujours illustrés par un ourson en peluche, symbole universel de douceur. Loin d'être un handicap, des noms différents contribuent à rapprocher la marque des consommateurs locaux.

> La stratégie « même publicité-noms différents » a également été utilisée pour les « fish fingers » de Unilever. L'image bien connue du jovial capitaine au long cours est identique dans les publicités télévisées de toute l'Europe mais le nom de la marque est différent selon les pays : Birds Eye, Findus ou Iglo. Le seul changement à opérer concerne la casquette du capitaine et la langue du pays. Cette stratégie d'harmonisation permet à Unilever de réaliser de substantielles économies dans la réalisation des spots télévisés.

Kraft General Food s'efforce également de concilier une stratégie de marketing centralisée et des préférences vis-à-vis de marques locales. Ainsi, cette société ne commercialise pas une marque de café transnationale, mais possède une douzaine de marques de cette catégorie dans différents pays européens où l'entreprise est incontestablement leader.

> « Étant donné que l'entreprise s'est développée principalement par voie d'acquisitions, nous possédons plusieurs marques locales. Klaus Jacobs, l'ancien propriétaire de l'entreprise qui a été rachetée par General Foods, a tenté d'internationaliser ces marques. Mais ces efforts ont été abandonnés. Découragée par le coût de cette stratégie d'alignement, la direction de l'entreprise a aussi réalisé le gaspillage gigantesque que représente la mise à mort de marques locales bénéficiant d'un capital de marque et d'une notoriété héritée. » (Subramanian, 1993).

Cette attitude est très différente de celle adoptée par Master Foods, qui a investi des sommes considérables pour changer le nom de marques par ailleurs très populaires, comme Raider pour Twix, Marathon pour Snickers, Kal-Kan pour Whiskas. On peut se demander si trop de centralisation dans les processus de décision ne conduit pas à un excès de standardisation.

En Europe, l'approche dominante semble être « marques locales, publicité globale harmonisée », de manière à prendre en compte la diversité européenne.

www.frenchpdf.com

6.2.4 Marques et publicités locales

La stratégie 4 sera adoptée principalement dans des environnements où les forces locales sont intenses et les forces incitant à la globalisation faibles. C'est la situation que l'on observe dans le secteur alimentaire, où les questions de goûts, de couleurs, de comportements d'utilisation, etc. sont des facteurs importants qui diffèrent entre les pays.

Telle était la stratégie adoptée par Unilever encore récemment comme expliqué plus haut. Une stratégie de décentralisation complète semble toutefois de plus en plus difficile à maintenir pour une entreprise internationale, en raison des impératifs de rapidité et d'économies d'échelle qui, de plus en plus, sont des facteurs clés du succès dans le marché international.

> « Nous souffrions d'un handicap concurrentiel vis-à-vis d'une société comme P & G parce que nous avions besoin de rapidité de décision et d'économies d'échelle — que nous ne possédions pas lorsqu'il fallait passer par 16 ou 17 pays différents, explique Alfred Jung, l'un des premiers euro-managers d'Unilever. » (Dalgic, 1992).

Dans le contexte européen, l'harmonisation des stratégies de marketing international est probablement plus appropriée que la standardisation.

L'essentiel

Par communication marketing, on entend l'ensemble des messages et signaux envoyés par l'entreprise vers ses différents publics. Les cinq moyens les plus importants de la communication marketing sont : la force de vente, la promotion, les relations extérieures, la communication directe et la publicité média. En raison notamment du développement des technologies de l'information, le rôle des vendeurs connaît des changements importants et la négociation commerciale, ou la vente relationnelle, tend de plus en plus à remplacer les techniques de vente traditionnelles. Cette évolution donne aux vendeurs des fonctions importantes dans le domaine du marketing stratégique. Les dépenses consacrées à la promotion des ventes prennent une part croissante du budget total de communication, notamment en raison du développement des techniques du marketing direct. Il existe une grande variété de techniques promotionnelles dont les effets sont complexes, certains risquant même de dévaloriser la marque. Les relations publiques et la communication hors-médias constituent une forme de communication douce qui gagne en popularité dans la mesure où l'on observe une baisse de l'efficacité de la publicité-produit. Les événements, le parrainage et le mécénat sont des modalités particulières de la publicité institutionnelle que l'on retrouve plus particulièrement dans les pays industrialisés. Lorsque l'entreprise fait appel à la publicité média, elle adopte une stratégie d'aspiration en s'adressant directement au client final. Il existe différentes formes de publicité média qui se distinguent en fonction du type de réponse recherché : la réponse cognitive, affective ou comportementale. La création du message publicitaire ainsi que la sélection des médias sont deux fonctions qui vont déterminer la productivité (la qualité) de l'investissement publicitaire. La sélection des médias se fait sur la base de critères quantitatifs et qualitatifs. Dans l'élaboration d'un programme de communication, les quatre tâches principales sont : la définition des objectifs, l'exécution du message, le choix du plan médias et la mesure de l'efficacité de la communication. On peut distinguer trois types de mesure de l'efficacité publicitaire : l'efficacité communicationnelle, l'efficacité au niveau des attitudes et l'efficacité comportementale. Un problème central dans la publicité internationale est celui de savoir jusqu'où peut aller l'annonceur dans l'adoption d'une publicité standardisée dans le cadre d'une campagne publicitaire internationale. En réalité, il existe plusieurs réponses possibles à cette question, notamment celle de l'harmonisation publicitaire, une stratégie bien adaptée au contexte européen.

www.frenchpdf.com

Questions et problèmes

1. *Reprenez les cinq objectifs de la communication publicitaire décrits dans ce chapitre. Recherchez dans deux médias différents un exemple de publicité illustrant chacun de ces objectifs.*
2. *Une action promotionnelle peut-elle avoir un (ou des) effet(s) à long terme ?*
3. *Pourquoi le parrainage et le mécénat prennent-ils tant d'importance par rapport à la publicité média traditionnelle ?*
4. *Dans quelles conditions une entreprise peut-elle envisager une campagne de communication basée sur une cause d'intérêt général.*
5. *Comparez et contrastez les objectifs d'une publicité d'image, d'une publicité-réponse et d'une publicité institutionnelle.*
6. *Calculez le Gross Rating Point du plan de campagne utilisant les écrans 1, 2, 3 et 4 décrits ci-après. Calculez le coût d'un point de GRP sachant que le plan envisagé correspond à un budget de 58 000 €.*

Écrans	Nombre de passages	Taux de pénétration de la cible
1	5	20
2	3	17
3	4	12
4	2	15

7. *Le responsable de la publicité d'une grande entreprise de produits de consommation soumet au comité de direction une proposition d'augmentation du budget de publicité de 100 000 € qui devrait générer une augmentation du chiffre d'affaires de 500 000 €. Le directeur général vous demande de formuler une recommandation. Comment procéderiez-vous pour évaluer cette proposition ? Quelles informations complémentaires rechercheriez-vous ?*
8. *Un annonceur souhaite connaître le niveau de dépenses publicitaires requis pour conserver le taux de croissance actuel de son chiffre d'affaires qui est de 4 %. Le chiffre d'affaires actuel s'élève à 5 000 € et on estime que le chiffre d'affaires maximum (saturation) serait de 15 000 €. La recette marginale par franc dépensé en publicité est de 1,1 et on a estimé que la marque perdrait 20 % de ses ventes par période en cas d'arrêt de la publicité. Quel est le budget de publicité nécessaire au maintien du taux de croissance actuel ? Quel serait le taux de croissance si le budget par période s'élevait à 2 000 € ?*
9. *La société ABC vend des appareils de télévision haut de gamme et connus pour leur fiabilité. Ces appareils sont vendus à des prix supérieurs de 30 % à ceux de la concurrence. Cette stratégie de prix élevés s'est révélée peu efficace, et après avoir analysé le problème, la société ABC décide de remplacer certains composants particulièrement coûteux par d'autres pièces moins chères (et selon les techniciens moins performants) et de faire bénéficier les consommateurs de l'économie réalisée en réduisant le prix de vente sur chacun des modèles proposés. La direction marketing organise une campagne publicitaire mettant en avant le prix réduit, mais ne dit pas que cette deuxième génération d'appareils est différente de la première. S'agit-il là d'un comportement moral ?*
10. *Quelles sont les caractéristiques principales de la communication électronique par rapport à celles de la publicité média ?*

www.frenchpdf.com

Références bibliographiques

ASSMUS Gert, FARLEY John U., LEHMAN Donald R. (1984), « How Advertising Affects Sales : Meta-analysis of Econometric Results », *Journal of Marketing Research*, Vol. 21, Iss. 1, pp. 65-74.

BELL Daniel (1979), « L'avenir : la société de communication », *Harvard-L'Expansion*, Vol. 57, hiver, pp. 9-19.

BOGART Leo (1986), *Strategy in Advertising*, Lincolnwood III, NTC Business Book.

BORNSTEIN Robert F. (1989), « Exposure and Affect : Overview and Meta-analysis of Research, 1968-1987 ». *Psychological Bulletin*, Vol. 106, Iss. 2, pp. 265-289.

BRYK C.S., DAVIS R. (1973), « Ads Work : Texasgulf Proves in Positioning Campaigns for Acids », *Industrial Marketing*, Vol. 58, August, pp. 52-62.

CARAT (1994), *European Television Minibook*, London, NTC Publications.

CHANDON Jean-Louis (1976), *L'état de l'art en matière de planification publicitaire*, texte non publié, Université de Nice.

CHURCHILL Gilbert A., FORD Neil M., WALKER Orville C. (1997), *Sales Force Management*, 5th Ed., Chicago, Irwin.

COLLEY R.H. (1961), *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results*, New York, Association of National Advertisers.

DALGIC Tefvik (1992), « Euromarketing : Charting the Map for Globalization », *International Marketing Review*, Vol. 9, Iss. 5, pp. 31-42.

DARMON René Y., LAROCHE Michel, PETROV J.V. (1982), *Le marketing, fondements et applications*, 2e éd., Montréal, McGrawHill.

DARMON René Y. (1997), « La vente : quelques grandes tendances actuelles », *Revue française du Marketing*, Vol. 4, n 164, pp. 12-128.

DAVIS Evan, KAY J.O., STAR J. (1991), « Is Advertising Rational ? », *Business Strategy Review*, Vol. 2.

DE MARICOURT Renaud (1994), « La société de haute communication », *Revue française du Marketing*, n 149, pp. 5-23.

DE PELSMACKER Patrick, GEUENS Maggie, VAN DEN BERGH Joeri (2007), *Foundations of Marketing Communications, a European Perspective*, 3rd Ed., Pearson Education.

DORFMAN Robert, STEINER Peter O. (1954), « Optimal Advertising and Optimal Quality », *American Economic Review,* Vol. 44, Iss. 5, pp. 826-836.

DUPONT Christophe (1994), *La négociation : conduite, théorie et applications*, 4e éd., Paris, Dalloz.

DWYER F.Robert, SCHURR Paul H., SEJO Oh (1987), « Developping Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, Vol. 51, Iss. 2, pp. 11-27.

EISENHARDT Kathleen (1989), « Agency Theory : an Assessment and Review », *Academy of Management Review*, Vol. 14, Iss. 1, pp. 57-74.

FOUCHER Stéphanie, LE BLANC Philippe, MORGENSZTERN Armand, VALLAUD Philippe (2006), « Un exemple de médiaplanning multimédia », *Décisions marketing*, Vol. 14, janvier-mars, pp. 7-22.

FRASER I. (1990), « Now only the Name's not the Same », *Eurobusiness*, April, pp. 22-25.

FRAZER Charles F. (1983), « Creative Styrategy : a Management Perspective », *Journal of Advertising*, Vol. 12, Iss. 4, pp. 36-41.

FROLOFF Laurence (1992), « La sensibilité du consommateur à la promotion des ventes : de la naissance à la maturité », *Recherche et applications en marketing*, Vol. 7, Iss. 3, pp. 69-88.

GROSS Irwin (1972), « The Creative Aspects of Advertising », *Sloan Management Review*, Vol. 14, Iss. 1, pp. 83-109.

www.frenchpdf.com

HAVAS (1998), *Europub ; le marché publicitaire européen*, Paris.

INGOLD Philippe (1995), *Promotion des ventes et action commerciale*, Paris, Vuibert.

JACKSON Barbara B. (1985), *Winning and Keeping Industrial Customers*, Lexington, Mass., Lexington Books.

JACQUEMIN Alexis (1973), « Optimal Control and Advertising Policy », *Metroeconomica*, Vol. 25, May, pp. 200-207.

JONES John Philip (Ed.) (1998), *How Advertising Works : The Role of Research*, London, Sage.

KANSO Ali (1992), « International Advertising Strategies : Global Commitment to Local Vision, *Journal of Advertising Research*, Vol. 32, Iss. 1, pp. 10-14.

KAPFERER Jean-Noël (1985), « Publicité : une révolution des méthodes de travailé, *Revue française de Gestion*, septembre-décembre, pp. 102-111.

KOTLER Philip (1997), *Marketing Management*, 9th Ed., Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.

KOTLER Philip, DUBOIS Bernard (2000), *Marketing Management*, Paris, Dunod.

KRUGMAN H.E. (1975), « The Impact of Television Advertising : Learning without Involvement », *Public Opinion Quarterly*, Autumn, pp. 349-56.

LAMBERT Zarrel V. (1968), *Setting the Size of the Sales Force*, University Park, Pennsylvania University Press.

LAMBIN Jean-Jacques (1965), *La décision commerciale face à l'incertain*, Paris, Dunod.

LAMBIN Jean-Jacques (1969), « Measuring the Profitability of Advertising : an Empirical Study », *Journal of Industrial Economics*, Vol. 17, April, pp. 86-103.

LAMBIN Jean-Jacques (1972), « A Computer On-line Marketing Mix Model », *Journal of Marketing Research,* Vol. 9, Iss. 2, pp. 119-126.

LAMBIN Jean-Jacques, NAERT Philippe A., BULTEZ Alain (1975), « Optimal Advertising Behavior in Oligopoly », *European Economic Review,* Vol. 6, pp. 105-128.

LAMBIN Jean-Jacques (1975), « What is the Real Impact of Advertising ? », *Harvard Business Review,* May-June, pp. 139-147.

LAMBIN Jean-Jacques (1976), *Advertisisng, Competition and Market Conduct in Oligopoly over Time*, Amsterdam, North Holland.

LAMBIN Jean-Jacques, PEETERS Robert (1977), *La gestion marketing des entreprises*, Paris, Presses Universitaires de France.

LAMBIN Jean-Jacques (1988), *Synthèse des études récentes sur l'efficacité économique de la publicité*, CESAM Working paper (non publié), Louvain-la-Neuve, Belgique.

LAVIDGE Robert J., STEINER Gary A. (1961), « A Model of Predictive Measurement of Advertising Effectiveness », *Journal of Marketing*, Vol. 25, October, pp. 59-62.

LEEFLANG Peter S.H., WITTINK Dick R., WEDEL Michel, NAERT Philippe A. (2000), *Building Models for Marketing Decisions*, Boston, Mass., Kluwer Academic Publishers.

LILIEN Gary L., KOTLER Philip, MOORTHY Sridhar (1992), *Marketing Models*, Prentice Hall International.

LINDGREEN Adam (2000), *The Emergence and Rise of Relationship Marketing*, Copenhagen, Tekst & Tryk.

LITTLE John D.C. (1970), « Models and Managers, the Concept of a Decision Calculus », *Management Science*, Vol. 16, Iss. 8, pp. 466-485.

LITTLE John D.C. (1979), « Decision Support for Marketing Managers », *Journal of Marketing*, Vol. 43, Iss. 3, pp. 9-26.

LUCAS Allison (1995), « Portrait of a Salesperson », *Sales & Marketing Management*, June, p. 13.

MALONEY J.C. (1961), « Marketing Decisions and Attitude Research », *in* BAKER G.L. (Ed.), *Effective Marketing Coordination*, Chicago, American Marketing Association.

www.frenchpdf.com

MARCENAC Luc, MILON Alain, SAINT MICHEL Serge-Henry (1998), *Stratégies publicitaires*, Paris, Bréal.

MCGUIRE W.J. (1978), « An Information Processing Model of Advertising Effectiveness », *in* DAVIS H., SILK, A. (Eds.), *Behavioural and Nanagement Science in Marketing*, New York, Ronald Press/ John Wiley & Sons.

MEENAGHAN Tony (1998), « Current Developments and Future Directions in Sponsorship », *International Journal of Advertising,* Vol. 17, Iss. 1, pp. 3-25.

MORGENSZTERN Armand (1983), « Une synthèse des travaux sur la mémorisation des messages publicitaires », *in* PIQUET S., *La publicité, nerf de la communication*, Paris, Éd. d'Organisation.

NELSON Phillip (1974), « Advertising as Information », *Journal of Political Economy*, Vol. 82, Iss. 4, pp. 729-754.

NIELSEN RESEARCHER (1981), *Utilizing UPC Scanning Data for New Products Decisions*, n° 1.

PALDA Kristian S. (1963), *The Measurement of Cumulative Advertising Effects*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.

PAYNE Adrian (Ed.) (1995)*, Advances in Relationship Marketing*, London, Kogan.

PERRY M. (1992), *Investing in Brands*, Barcelona, IAA 33rd World Congress, September 29th.

REBOUL Pierre, XARDEL Dominique (1998), *Le commerce électronique*, Paris, Eyrolles.

REICHHELD Frederick F. (1996)*, L'effet loyauté*, Paris, Dunod.

RIESENBECK Hajo, FREELING Anthony (1991), « How Global are Global Brands ? », *The McKinsey Quarterly*, n° 4, pp. 3-18.

ROSSITER John R., PERCY Larry (1997), *Advertising and Promotion Management,* New York, McGraw-Hill Book Company.

SANDLER Denis M., SHANI David (1992), « Brand Globally but Advertise Locally, an Empirical Investigation », *International Marketing Review*, Vol. 9, Iss. 4, pp. 18-31.

SCHRAMM Wilbur (1954), *The Process and Effects of Mass Communication*, 1st Ed., Urbana Ill., University of Illinois Press.

SÉGUÉLA Jacques (1982), *Hollywood lave plus blanc*, Paris, Flammarion.

SEMLOW W.J. (1959), « How Many Salesmen Do You Need ? », *Harvard Business Review,* Vol. 37, May-June, pp. 126-132.

SHANI David, SANDLER Denis (1999), « Counter-Attack : Heading off Ambush Marketing », *Marketing News*, January 18th, p. 10.

SHAO A.T. SHAO L.P., SHAO D.H. (1992), « Are Global Markets with Standardized Advertising Campaigns Feasible ? », *Journal of International Consumer Marketing,* Vol. 4, Iss. 3, pp. 5-16.

SLYWOTSKY Adrain, SHAPIRO Benson P. (1993), « Leveraging to Beat the Odds : the New Marketing Mind Set », *Harvard Business Review*, Vol. 71, September-October, pp. 97-107.

STIPP Horst (1998), « The Impact of Olympic Sponsorship on Corporate Image », *International Journal of Advertising*, Vol. 17, Iss. 1, pp. 75-87.

SUBRAMANIAN D. (1993), « In Search of Eurobrands », *Media & Marketing*, pp. 22-23.

VAN HECKE Th. (1988), « Avis aux mécènes : la brique est porteuse », *La Libre Belgique*, 11 juin.

VIDALE M.L., WOLFE H.B. (1957), « An Operation Research Study of Sales Response to Advertising », *Operations Research*, Vol. 5, Iss. 3, pp. 370-381.

ZAJONC Robert B. (1968), « Attitudinal Effects of mere Exposure ». *Journal of Personality and Social Psychology Monographs*, 9 (2, Pt. 2).

ZIELSKE Hubert A. (1958), « The Remembering and the Forgetting of Advertising », *Journal of Marketing*, Vol. 23, January, pp. 239-243.

ZIELSKE Hubert A., HENRY Walter A. (1980), « Remembering and Forgetting Television Ads », *Journal of Advertising Research*, Vol. 20, Iss. 2, pp. 7-13.

www.frenchpdf.com

16 LE PLAN DE MARKETING

Les décisions stratégique et les choix opérationnels de l'entreprise doivent se matérialiser dans un programme d'action précisant les objectifs et les moyens à mettre en œuvre. À court terme, le succès d'une entreprise dépend essentiellement de l'équilibre financier entre les différentes activités dans lesquelles elle est engagée. À plus long terme, sa survie et son développement tiennent à sa capacité d'anticiper en temps utile l'évolution des marchés et de modifier en conséquence la structure et la composition de son portefeuille d'activités. En pratique, pour être efficace, cette réflexion doit être systématisée de manière à *organiser l'avenir*, à préparer les actions à entreprendre et à communiquer clairement ses choix à ceux qui seront chargés de les mettre en application. Cette tâche est d'autant plus complexe que l'avenir est incertain. La « planification de l'imprévisible » fait également partie du plan stratégique. En s'appuyant sur les principes et méthodes présentées dans cet ouvrage, on examinera dans ce chapitre la procédure à suivre pour mettre en application la démarche du marketing stratégique dans le cadre d'un plan d'action à moyen et long terme.

Objectifs

Dans ce chapitre, nous soulèverons les interrogations suivantes :

– Pourquoi faut-il faire une démarche formelle de planification stratégique ?
– Quel est le contenu type d'un plan de marketing stratégique ?
– Quels types d'objectifs peuvent être fixés dans un plan marketing ?
– Comment un même objectif peut-il être atteint via différents chemins stratégiques ?
– Comment élaborer un compte d'exploitation prévisionnel ?
– Comment vérifier la robustesse d'un plan stratégique ?

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

www.frenchpdf.com

1 LES RAISONS D'ÊTRE D'UN PLAN MARKETING

Le plan marketing 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 terme. Ces options devront ensuite être traduites en décisions et en programmes d'action. La démarche du marketing stratégique a été décrite étape par étape dans les premiers chapitres de cet ouvrage : c'est donc cette même structure que l'on suivra pour élaborer le plan.

1.1 La structure générale du plan de marketing stratégique

La démarche du marketing stratégique s'articule autour de *six questions clés*. Les réponses apportées à ces questions vont constituer l'épine dorsale du plan.

1. Quel est le marché de référence et quelle est la *mission stratégique* de l'entreprise dans ce marché ?

2. Dans ce marché de référence, quelle est la diversité des produits-marchés et quels sont les *positionnements* susceptibles d'être adoptés ?

3. Quels sont les *attraits* intrinsèques des produits-marchés et quelles sont les opportunités et menaces de leur environnement ?

4. Par produit-marché, quels sont les *atouts* de l'entreprise, ses forces et faiblesses et le type d'avantage concurrentiel détenu ?

5. Quelle *stratégie de couverture* et de développement adopter et quel niveau d'ambition stratégique retenir pour les produits-marchés faisant partie du portefeuille de l'entreprise ?

6. Comment traduire les *objectifs stratégiques* retenus au niveau de chacun des moyens du marketing opérationnel : produit, distribution, prix et communication ?

Sur la base de ces six questions clés, dont les réponses s'appuieront sur un audit marketing stratégique, il reste une dernière étape à franchir : celle-ci consiste à fixer dans une synthèse, l'ensemble des objectifs retenus, les moyens à réunir pour les atteindre, les programmes d'actions spécifiques à entreprendre, et finalement, le compte de résultat prévisionnel par activité et pour l'ensemble de l'entreprise.

Un plan de marketing stratégique est en définitive un plan financier à moyen et long terme, mais considérablement enrichi d'informations sur l'origine et la destination des flux financiers. Comme montré au chapitre 1, il détermine en fait toute l'activité économique de l'entreprise et a des implications directes sur les autres fonctions, la R & D, la production et la gestion financière (voir figure 16.1).

– *Recherche et développement* : les besoins du marché doivent être traduits en produits nouveaux, améliorés ou adaptés.
– *Finance* : les prévisions d'activités ou de développement du marketing sont soumises aux contraintes de disponibilité des ressources.
– *Production* : les volumes de ventes sont tributaires des capacités de production disponibles et des délais de fabrication.
– *Ressources humaines* : la réalisation du plan implique la disponibilité d'hommes compétents et formés.

www.frenchpdf.com

Les impulsions données par le plan concernent donc toutes les fonctions et pas seulement la fonction marketing. La planification stratégique doit conduire à une meilleure intégration de l'ensemble des activités de la chaîne de valeurs de manière à augmenter les chances de réalisation des objectifs stratégiques. Dans une organisation orientée marché, le marketing stratégique a pour mission d'orienter et de réorienter continuellement les activités de l'entreprise vers des domaines porteurs de croissance et de rentabilité en tenant compte des ressources et des savoir-faire disponibles. Comme déjà souligné plus haut, ce rôle est beaucoup plus vaste que celui de la gestion marketing traditionnelle et implique une coordination inter-fonctionnelle étroite.

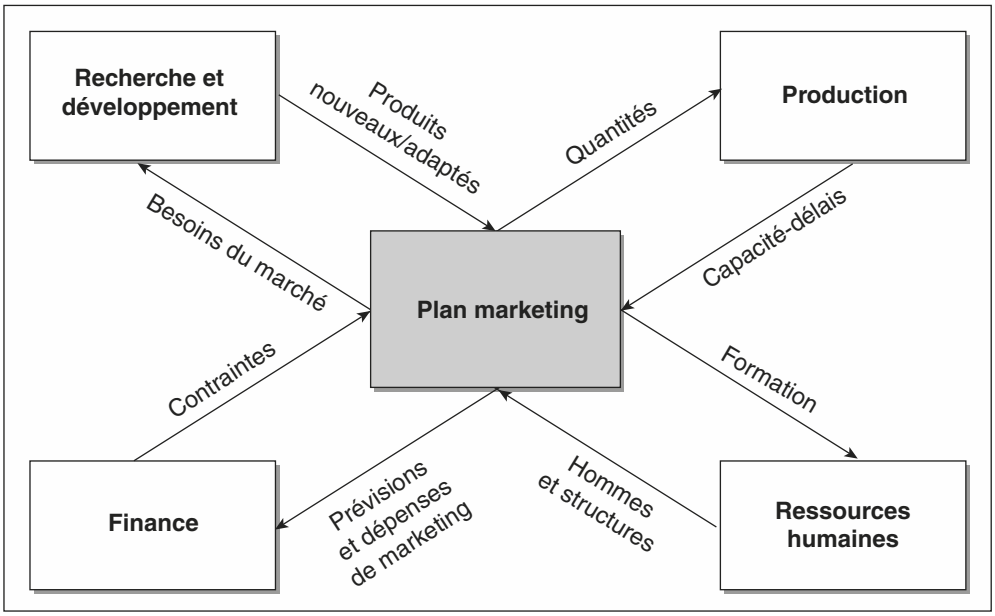


Figure 16.1 – *Le plan stratégique comme responsabilité pluri-fonctionnelle*

1.2 L'importance d'un plan stratégique

Un chef d'entreprise, même hostile à toute idée de planification, est amené à formuler des prévisions au moins dans trois domaines :

1. les *investissements* en capacité de production qu'il va falloir consentir pour pouvoir répondre à l'évolution de la demande ou pour pouvoir entrer dans de nouveaux produits-marchés ;

2. le *programme de production* qu'il faut aménager en fonction des prévisions de commandes, ces prévisions dépendant de la saisonnalité de la demande, des actions promotionnelles, etc. ;

3. la *trésorerie* nécessaire pour honorer les échéances, qui suppose une prévision des dépenses et des recettes.

Ces problèmes de gestion sont incontournables pour toute entreprise et demandent des prévisions de vente pour pouvoir être valablement résolus. En plus de cet argument de nécessité, la démarche de planification présente sur le plan de la gestion d'autres avantages.

www.frenchpdf.com

– Le plan décrit le système de valeurs, la philosophie du dirigeant de l'entreprise et dégage une *vision commune* de l'avenir au sein de l'équipe dirigeante.
– Le plan explique la situation de départ et décrit les contraintes et les évolutions survenues dans l'environnement, ce qui rend *plus intelligibles* les choix effectués par la direction générale.
– Le plan est un *instrument de coordination* entre les différentes fonctions ; il permet de maintenir une cohérence entre les objectifs et, lorsqu'il y a des conflits ou des incompatibilités, de favoriser des arbitrages sur la base de critères objectifs.
– Le plan *facilite le suivi* des actions entreprises et permet une interprétation impartiale des écarts entre objectifs et performances de manière à pouvoir rapidement corriger le tir si nécessaire.
– Le plan accroît la *souplesse de réaction* de l'entreprise face à des changements imprévus, dans la mesure où une réflexion a déjà été menée sur la portée de ces changements pour l'entreprise, par exemple dans le cadre d'un scénario catastrophe.
– Le plan permet une organisation et une *gestion plus rigoureuses*, fondées sur des normes, des budgets, un calendrier, et non pas sur des improvisations.

Un plan stratégique est souvent complété d'un *plan anti-crise* à mettre en œuvre au cas où surviendraient des événements susceptibles de mettre en péril la survie de l'entreprise.

1.3 Les objections à la planification formelle

En dépit des avantages qu'offre une démarche de planification, un certain nombre d'objections sont régulièrement soulevées par des dirigeants qui ne voient pas l'utilité ou qui sont franchement opposés à toute idée de planification. Les objections habituellement rencontrées sont de trois types : le manque d'informations, la futilité de la prévision dans un environnement agité et la rigidité engendrée par le plan.

1.3.1 Le manque d'information

Idéalement, l'analyste de marché devrait disposer de toutes les informations pertinentes sur l'industrie, les tendances du marché, les intentions des concurrents, les parts de marché, les innovations technologiques naissantes, etc. Il est évident que la réalité est souvent très différente, même si des progrès importants ont été réalisés dans le domaine de l'information économique. Un examen approfondi des situations concrètes révèle souvent que le problème survient de l'excès d'informations ou du manque d'analyse approfondie des informations disponibles.

L'existence d'un *système d'information marketing*, similaire à celui décrit au chapitre 5, permettant la surveillance de la concurrence et le suivi de l'environnement macromarketing, est aujourd'hui une nécessité vitale pour une entreprise performante et qui entend le rester. Il s'agit là d'un outil indispensable, qu'il y ait ou non un système de planification formelle.

1.3.2 La futilité de la prévision

Dans un monde imprévisible, à quoi bon formuler des prévisions et des plans qui seront contredits par les faits ? Une telle question dénote en réalité une mauvaise compréhension du rôle de la prévision qui est alors assimilée à un exercice proche de la « boule de cristal » ou de « Madame Soleil ». Or la prévision n'est pas une fin en soi mais un scénario, un moyen de nous faire réfléchir sur ce qui pourrait se passer dans l'environnement ainsi qu'aux conséquences qui pourraient affecter l'entreprise. La

www.frenchpdf.com

prévision accroît notre sensibilité, notre vigilance et, dès lors, notre capacité de réaction. Cet objectif est atteint même si le plan n'est pas réalisé, certaines hypothèses du scénario ne s'étant peut-être pas vérifiées.

1.3.3 La rigidité du plan

En mettant l'entreprise sur des rails, un plan risque d'engendrer une attitude bureaucratique opposée à la flexibilité qu'exige un environnement fluctuant. Cette objection est la plus sérieuse, mais elle met davantage en cause une conception autoritaire et formelle du plan que le principe même de la planification. Un plan est conçu pour accroître la souplesse de réaction, grâce à une interprétation rapide de la portée des modifications observées : il doit donc être révisable en cours de période. Le seul fait d'avoir systématiquement analysé l'environnement et d'avoir identifié les chocs possibles constitue déjà en soi un facteur qui favorise la rapidité d'adaptation.

Dans la pratique, la planification stratégique est très répandue parmi les entreprises performantes comme l'ont mis en évidence différentes enquêtes réalisées en Europe comme aux États-Unis (Haspeslagh, 1982 ; Hamermesh, 1986 ; Greenley, 1987 ; Caeldries et Van Dierdonck, 1988 et Felenbok, 1995). Pour une analyse des principales difficultés rencontrées dans la mise en place d'un système de planification marketing, voir McDonald (1991).

2 LE CONTENU D'UN AUDIT MARKETING STRATÉGIQUE

Le plan marketing stratégique a essentiellement pour objectif d'apporter une réponse aux six questions présentées plus haut. Dans cette section, on examinera les éléments de base d'un plan marketing stratégique ainsi que les informations nécessaires pour pouvoir formuler des recommandations sur le type de stratégie de développement à adopter.

2.1 La définition de la mission stratégique

Il s'agit en fait d'une charte fondamentale dans laquelle l'entreprise décrit sa vision à long terme, son champ d'activité et son marché de référence ; exprime sa vocation de base et ses principes directeurs en matière de performance économique et non économique, et précise son système de valeurs. Cette charte est importante à un double titre :

– *au plan interne*, parce qu'elle donne au personnel de l'entreprise une synthèse des objectifs poursuivis et une unité de point de vue qui favorise la création d'une culture d'entreprise ;
– *au plan externe*, parce qu'elle contribue à créer une identité d'entreprise, en expliquant le rôle économique et social que l'entreprise entend exercer dans la société et la manière dont elle veut être perçue par les clients, les distributeurs, les employés, les actionnaires et le grand public.

La définition de la mission stratégique de l'entreprise doit au moins comprendre les quatre éléments décrits ci-après.

www.frenchpdf.com

2.1.1 L'histoire de l'entreprise

Un bref rappel de l'histoire de l'entreprise, de ses origines et de ses transformations successives au cours du temps, est indispensable pour comprendre la situation actuelle et le poids attribué à certains objectifs extra-économiques.

> La société Materne-Confilux a fêté son centenaire en 1987. Cette société a accumulé au cours du temps une expérience considérable dans les domaines de l'achat et de la transformation des fruits et a réussi à maintenir une structure de direction familiale. Ce solide passé dans le secteur du fruit est un facteur important à prendre en considération dans l'élaboration éventuelle d'une stratégie de diversification.

Dans sa quête d'une stratégie de développement ou de redéploiement, une entreprise doit rester cohérente avec ses réalisations passées et ses qualités distinctives.

2.1.2 La définition du domaine d'activité

Il s'agit d'un élément clé de l'énoncé de la mission stratégique. Comme on l'a souligné au chapitre 3 de cet ouvrage, ce que le client recherche dans son processus d'achat, ce n'est pas un produit en tant que tel, mais une solution au problème qu'il rencontre ou, selon l'expression de Drucker (1973, p. 61), *« … ce que le produit ou le service accomplit pour lui. »* C'est donc par référence à cette notion de *solution recherchée* que l'entreprise doit situer son champ d'activité. Les questions clés à poser sont les suivantes :

– dans quel(s) marché(s) sommes-nous ?
– dans quel(s) marché(s) devrions-nous être ?
– dans quel(s) marché(s) ne devrions-nous pas être ?

Il s'agit là de questions auxquelles il n'est pas aisé de répondre, particulièrement dans un environnement en évolution rapide. Des exemples de définition du marché de référence ont été donnés au chapitre 6.

La définition du domaine d'activité doit donc se faire non pas en termes technologiques, mais en termes de *besoin générique*, de manière à éviter l'écueil d'une optique « production » et le risque de myopie que celle-ci entraîne. En adoptant une définition du marché de référence qui mette l'accent sur le besoin générique, l'entreprise favorise l'adoption de l'orientation-marché par l'ensemble de l'organisation.

2.1.3 Les objectifs prioritaires et les contraintes

Les objectifs prioritaires des dirigeants et/ou propriétaires de l'entreprise constituent autant de directives générales et de contraintes à respecter et à préciser dans le plan stratégique, afin d'éliminer d'emblée des projets condamnés d'avance par la direction générale ou par les actionnaires. Ces objectifs sont généralement multiples, de nature économique, mais également non économique. Il s'agira, par exemple, de l'exigence d'un rendement minimum sur capital investi, d'un objectif de croissance de la part de marché, du maintien de la structure familiale de l'entreprise, du refus d'entrer dans certains domaines d'activité, du maintien d'un volume d'emploi, etc.

La description des *ressources disponibles* (capital, capacité de production, ressources humaines, etc.) fait également partie des contraintes à préciser de manière à éviter la proposition de « missions impossibles ». C'est ici également que l'on énoncera les *valeurs éthiques et morales* que l'entreprise entend respecter dans sa stratégie marketing dans ses relations avec ses partenaires (clients, distributeurs, fournisseurs, concurrents, etc.).

www.frenchpdf.com

2.1.4 Les options stratégiques de base

Indépendamment des objectifs généraux imposés par la direction générale, il est utile de préciser l'*ambition stratégique* de l'entreprise, c'est-à-dire la ligne de politique générale précisant la vocation de l'entreprise dans le marché de référence, et le rôle qu'elle veut y jouer. On retrouvera ici les différentes *options concurrentielles* analysées au chapitre 10 : les stratégies du leader, du « challenger », du suiveur ou du spécialiste. L'option doit évidemment être compatible avec les moyens disponibles et doit indiquer le positionnement général sur lequel elle s'appuie.

ENCADRÉ 16.1 : Facteurs pris en compte dans l'énoncé de la mission stratégique

Clients : qui sont les clients de l'entreprise ?
Produits/services : quels sont les produits offerts ?
Localisation : où se situe le champ de bataille ?
Technologie : quelle est la technologie de base ?
Objectifs de survie : quel est l'objectif économique poursuivi ?
Philosophie : quelles sont les croyances, les valeurs et les aspirations prioritaires ?
Image de soi : quelles sont les qualités distinctives et les avantages concurrentiels revendiqués ?
Image recherchée : quelle est l'image désirée et quelles sont les responsabilités publiques assumées ?
Responsabilité sociale : quelle est l'attitude de l'entreprise vis-à-vis de son personnel ?

Source : David, 1989.

La formulation de l'ambition stratégique doit également faire référence aux *options stratégiques de base* décrites au chapitre 10 (domination par les coûts, différenciation ou concentration), ainsi qu'au type d'*avantage concurrentiel recherché*. À ce stade du plan, il ne s'agit toutefois que d'une orientation générale qui sera redéfinie plus précisément en termes quantitatifs dans les programmes d'action élaborés pour chaque produit-marché.

Idéalement, la formulation de la mission stratégique doit être suffisamment précise pour donner des orientations pratiques, et en même temps suffisamment large pour stimuler l'imagination, éviter des cloisonnements et suggérer des voies de développement vers des marchés voisins ou complémentaires. Dans la société Grumman, les instructions suivantes sont proposées pour aider à formuler l'énoncé de la mission stratégique.

> « Nous devrions veiller à ne pas définir les frontières du marché par référence à nos seules activités traditionnelles. L'exercice de définition du marché de référence est volontairement conçu pour susciter une prise de conscience du marché environnant, des besoins nouveaux, des tendances qui s'expriment et des opportunités qui se présentent et qui constituent autant de défis à relever. » (Hopkins, 1981, p. 119).

Dans une enquête faite aux USA, sur un total de 181 réponses reçues, 75 organisations ont donné une description précise des facteurs pris en compte dans l'énoncé de leur mission stratégique. Ces facteurs sont repris dans l'encadré 16.1. Il est à noter également que, dans l'étude réalisée par le consultant Bain (Felenbok, 1995) sur l'utilisation des outils de management, c'est la définition de la mission de l'entreprise qui est la plus populaire avec un taux d'utilisation de 92 %.

www.frenchpdf.com

2.2 L'audit externe : analyse de l'attractivité de l'environnement

L'audit externe vise à déterminer les attraits du marché étudié. Par « attraits », on entend les tendances majeures – prenant la forme d'*opportunités ou de menaces* – auxquelles sont confrontés les agents économiques opérant dans ces produits-marchés, et ceci, indépendamment des forces et faiblesses de l'entreprise qui effectue l'analyse. Ces opportunités ou menaces, provoquées par des facteurs qui sont hors du contrôle de l'entreprise, peuvent provenir d'horizons très différents. Les domaines suivants doivent être couverts :

- les tendances du marché ;
- le comportement des clients ;
- l'évolution de la distribution ;
- l'environnement concurrentiel ;
- les variations de l'environnement ;
- le contexte international.

Les changements susceptibles de survenir dans ces facteurs peuvent affecter la position de l'entreprise qui doit essayer de les anticiper notamment par un système de veille et de suivi de l'environnement. Pour chacun des domaines étudiés, on se contentera de présenter un questionnaire reprenant les principales données à recueillir et à analyser. Les informations recherchées devront évidemment être adaptées au type de marché : biens de consommation durables ou non durables, services, produits industriels consommables ou biens d'équipement. Pour chacun des points suivants, de nombreux ouvrages proposent des questionnaires-types à se poser lors d'un plan marketing, par exemple, Wilson (1993), Hiebing *et al.* (1994) et Wood (2004, 2005). Plusieurs questionnaires-types sont également proposés en annexe Web 16.1. Ces listes ne prétendent pas être exhaustives, mais visent à illustrer le type d'information à rechercher.

2.2.1 L'analyse des tendances du marché

Il s'agit ici d'identifier les perspectives d'évolution de la demande primaire du produit-marché de référence au cours des trois ou cinq années à venir. L'objectif est notamment de déterminer le profil du cycle de vie du produit-marché et de déboucher sur des prévisions, en volume et en valeur. Pour analyser la demande primaire, on se référera notamment aux concepts de la demande décrits au chapitre 7 (voir questionnaire 1 en annexe Web 16.1).

2.2.2 L'analyse du comportement des clients

Le but est ici de décrire les comportements d'acquisition, d'utilisation et de possession des clients. À cet égard, on se référera au tableau 4.4 où sont décrits les principaux éléments d'information recherchés. En plus d'une description factuelle du profil de l'acheteur, il est utile de décrire les processus d'achat et les facteurs susceptibles de l'influencer (voir questionnaire 2 en annexe Web 16.1).

2.2.3 L'analyse de la distribution

Cette étape de l'audit externe sera surtout importante dans les marchés de consommation et, dans une moindre mesure, dans les marchés industriels, où la distribution directe est courante. Il s'agit d'analyser les évolutions probables des différents circuits de distribution et de cerner les motivations et les attentes des distributeurs vis-à-vis de l'entreprise (voir questionnaire 3 en annexe Web 16.1).

www.frenchpdf.com

2.2.4 L'analyse de la structure concurrentielle

La structure concurrentielle d'un secteur constitue le cadre à l'intérieur duquel l'entreprise va poursuivre ses objectifs de croissance et de rentabilité. Or, l'attrait intrinsèque d'un secteur dépend largement de forces concurrentielles qui échappent au contrôle de l'entreprise, mais que celle-ci doit évaluer pour élaborer sa propre stratégie concurrentielle (voir questionnaire 4 en annexe Web 16.1).

Les informations réunies à ce stade doivent permettre à l'entreprise de définir le « climat » concurrentiel, l'intensité de la rivalité élargie et le type d'avantage concurrentiel détenu par chacun des concurrents. La collecte de ce type d'information implique l'existence d'un système d'information marketing tel que celui décrit au chapitre 5. Pour une description plus complète des informations portant sur la concurrence, voir Porter (1980, chapitre 3).

2.2.5 L'analyse de l'environnement économique, social et politique

Apparaîtront ici les principaux indicateurs macroéconomiques de nature démographique, économique, technologique, politique, juridique, sociale, culturelle et écologique qui ont une incidence sur le développement du marché. Il est clair que toutes les questions évoquées ne sont pas nécessairement pertinentes. Le contenu de l'analyse de l'environnement devra donc être adapté à chaque cas particulier (voir les questionnaires 5 (a) à (f) en annexe Web 16.1).

2.2.6 Les principales sources d'information

Les informations nécessaires à la mise en place d'un système de surveillance permanente de l'environnement sont nombreuses et souvent très dispersées. Les organisations professionnelles des divers secteurs ainsi que les chambres de commerce locales disposent en général d'informations économiques sectorielles utiles pour appuyer une prévision. En outre, les instituts de statistiques nationaux, les organisations du commerce extérieur, les institutions financières internationales telles que la Banque des Règlements Internationaux (BRI), le Fonds Monétaire International (FMI), la Banque Mondiale, l'Organisation Européenne de Coopération et de Développement (OCDE), les Nations Unies, etc., constituent les principales sources publiques d'information et publient régulièrement. Les centres de recherche universitaires ainsi que les grands bureaux de consultants internationaux, tels que *Business International*, *McKinsey*, *The Economist Intelligence Unit*, etc. publient également des articles, des monographies par secteur, ou des Newsletters très utiles pour suivre les évolutions de l'environnement (voir la figure 5.7 et le tableau 5.3).

2.3 L'audit interne : analyse de compétitivité

L'audit interne, également appelé analyse des *forces et faiblesses*, a essentiellement pour objectif de permettre à l'entreprise d'identifier le type d'avantage concurrentiel sur lequel elle fondera sa stratégie de développement. Elle a pour but d'identifier les *atouts* et les *qualités distinctives*, qui sont ressentis comme importants par les acheteurs et qui, dès lors, peuvent être valorisés dans la stratégie de positionnement et de communication. Les faiblesses sont les caractéristiques de l'entreprise ou de la marque susceptibles d'être corrigés. Cette analyse « points forts/points faibles » n'est pas menée *in abstracto*, mais toujours par rapport au(x) concurrent(s) le(s) plus dangereux, appelé(s) concurrent(s) prioritaire(s) (voir l'annexe Web 16.2).

www.frenchpdf.com

À titre d'illustration, les *forces* d'une marque de micro-ordinateurs portables pourraient être (par rapport à ses concurrents) :

– la notoriété de la marque et son image de produits de grande qualité ;
– des distributeurs compétents et très actifs sur le plan commercial ;
– un excellent service après-vente qui réagit rapidement aux demandes des clients ou des distributeurs.

Pour la même marque, les *faiblesses* pourraient être :

– une qualité de l'écran TV qui n'est pas sensiblement supérieure à celle des marques concurrentes, alors que ce critère est décisif dans le choix d'une marque ;
– une intensité publicitaire représente 5 % du chiffre d'affaires, alors que les concurrents consacrent deux fois plus d'argent à la publicité et à la promotion ;
– un prix de vente supérieur à celui des concurrents sans qu'une qualité supérieure ne soit perçue par les clients.

Les « forces » de l'entreprise ou de la marque qui définissent le type d'avantage concurrentiel détenu par rapport aux concurrents prioritaires serviront de fondements à la stratégie de positionnement et de communication retenue. Les « faiblesses » d'une marque ou d'un produit sont tout aussi importantes à identifier puisqu'en déterminant la vulnérabilité de l'entreprise, elles indiquent les actions correctives à entreprendre. Certaines faiblesses peuvent être structurelles (par exemple être liées à la taille de l'entreprise) et dès lors impossibles à corriger. On aurait ainsi des *faiblesses structurelles* du type suivant.

– Une position de leader sur le marché domestique, si elle n'est pas accompagnée d'une distribution internationale, empêche l'entreprise de se défendre sur son marché domestique contre un concurrent puissant en menant des actions de représailles sur le marché domestique de ce concurrent.
– Dans une entreprise, la concentration d'une part élevée du chiffre d'affaires sur un distributeur puissant place celui-ci en position de force.
– La faiblesse des moyens financiers ne permet pas à l'entreprise d'avoir accès aux médias publicitaires les plus puissants.

Une distinction doit donc être faite entre *(a)* les faiblesses susceptibles d'être corrigées et qui deviennent des priorités, et *(b)* les faiblesses structurelles sur lesquelles le contrôle détenu par l'entreprise est très faible. Les faiblesses structurelles représentent un grand risque et demandent une surveillance très attentive.

L'analyse de la compétitivité a une structure très similaire à celle de l'analyse d'attractivité. La différence essentielle tient au fait qu'elle porte sur l'entreprise et non plus sur le marché total. Les questionnaires présentés ci-après peuvent être utilisés pour revoir périodiquement la situation de l'entreprise.

2.3.1 L'analyse de la situation de l'entreprise

L'objectif est ici de décrire la position occupée par chacun des produits ou marques de l'entreprise dans le marché, non seulement en termes de ventes et de parts de marché sur plusieurs années et plusieurs zones géographiques, mais également par référence aux composantes de la pression marketing (voir questionnaire 6 en annexe Web 16.1).

Cette analyse est à répéter pour chacun des produits faisant partie du portefeuille de l'entreprise. Pour chaque produit, on comparera également le compte d'exploitation des trois dernières années avec celui de l'exercice en cours, suivant une structure similaire à celle présentée au tableau 16.1.

www.frenchpdf.com

Tableau 16.1 – *Analyse comparée des stratégies marketing des concurrents*

Variables marketing	Notre produit	Concurrent 1	Concurrent 2	Concurrent 3
Produit				
Qualité	.....	.....	.....	.....
Prix	.....	.....	.....	.....
Gamme	.....	.....	.....	.....
Conditionnement	.....	.....	.....	.....
Évaluation sur :				
attribut 1	.....	.....	.....	.....
attribut 2	.....	.....	.....	.....
attribut 3	.....	.....	.....	.....
Distribution				
Distribution numérique	.....	.....	.....	.....
Distribution valeur :				
circuit 1	.....	.....	.....	.....
circuit 2	.....	.....	.....	.....
circuit 3	.....	.....	.....	.....
Linéaire	.....	.....	.....	.....
Marge	.....	.....	.....	.....
Remises	.....	.....	.....	.....
P.L.V.	.....	.....	.....	.....
Équipe de vente				
Nombre vendeurs	.....	.....	.....	.....
Qualité vendeurs	.....	.....	.....	.....
Fréquence visite	.....	.....	.....	.....
Formation	.....	.....	.....	.....
Publicité				
Niveau du budget	.....	.....	.....	.....
Plan média :				
média 1	.....	.....	.....	.....
média 2	.....	.....	.....	.....
média 3	.....	.....	.....	.....
Axe publicitaire	.....	.....	.....	.....
Créativité	.....	.....	.....	.....
Promotion				
Niveau du budget	.....	.....	.....	.....
Type de promotion :				
Prix consommateur	.....	.....	.....	.....
Remise distributeur	.....	.....	.....	.....
Autres promotions	.....	.....	.....	.....
Services				
Étendue	.....	.....	.....	.....
Délais de livraison	.....	.....	.....	.....
Service après-vente	.....	.....	.....	.....
R & D				
Niveau des dépenses	.....	.....	.....	.....
Nombre de chercheurs	.....	.....	.....	.....
Performance en R & D	.....	.....	.....	.....
Informations				
Qualité du S.I.M.	.....	.....	.....	.....
Banque de données	.....	.....	.....	.....
Savoir-faire	.....	.....	.....	.....

www.frenchpdf.com

2.3.2 L'analyse des concurrents prioritaires

Pour chacun des produits-marchés, on commencera par identifier le (ou les) concurrent(s) le(s) plus dangereux pour l'entreprise, appelé(s) le(s) *concurrent(s) prioritaire(s)*. Pour ce(s) concurrent(s) prioritaire(s), on analysera ensuite, de manière comparative, les mêmes données que celles examinées pour les produits de l'entreprise (voir tableau 16.1). D'autres questions devront être examinées afin d'évaluer la force du concurrent prioritaire (voir questionnaire 7 en annexe Web 16.1).

L'ensemble des informations recueillies dans les questionnaires d'analyse de portefeuille et des concurrents prioritaires (6 et 7 en annexe Web 16.1) permettent de procéder à une *analyse de portefeuille*, en utilisant soit la matrice *BCG,* soit la matrice multicritères ou toute autre méthode de synthèse similaire. À ce sujet, le lecteur se référera pour cela au chapitre 10.

2.3.3 L'analyse de la pénétration dans la distribution

Partenaire dans le processus de commercialisation, la distribution contrôle l'accès au marché et détient, de ce fait, un pouvoir de négociation important qui peut constituer une menace pour l'entreprise. En réalité, le distributeur est au même titre que le consommateur final un client de l'entreprise et celle-ci doit donc analyser les besoins et les attentes de ce « client intermédiaire » comme elle fait pour le client final, de manière à déboucher sur une relation d'échange mutuellement satisfaisante dans le cadre d'un programme de *trade marketing* (voir questionnaire 8 en annexe Web 16.1).

Les objectifs du fabricant et ceux du distributeur ne sont pas nécessairement en harmonie : des conflits peuvent donc surgir dans un circuit de distribution. D'autant que dans de nombreux marchés, les distributeurs ne sont plus des intermédiaires passifs. Ainsi le rôle du *trade marketing* est de veiller à ce que les distributeurs soient considérés et traités comme des clients intermédiaires, du moins là où l'exige le rapport de force entre producteurs et distributeurs.

2.3.4 L'analyse de la force et de la qualité de la communication

La publicité média, la force de vente, les promotions, etc. sont des armes concurrentielles qui peuvent « faire la différence » entre concurrents, particulièrement dans les marchés où les possibilités de différenciation objective sont limitées (voir questionnaire 9 en annexe Web 16.1).

Cet ensemble d'informations sera consigné dans un document de synthèse qui servira de base à l'établissement du *tableau de bord* de l'entreprise.

2.3.5 L'analyse de la politique de prix

Le prix est le seul élément du programme marketing qui génère des revenus, les autres éléments n'engendrant que des coûts. Le prix est l'un des facteurs dont le chef de produit ou de marque dispose pour mener à bien la stratégie définie. En outre, c'est un point de rencontre obligé avec la concurrence (voir questionnaire 10 en annexe Web 16.1).

Il est important de garder à l'esprit que la politique de prix est intimement liée à la stratégie de positionnement du produit et qu'elle doit donc être compatible avec les autres décisions du programme marketing.

www.frenchpdf.com

3 LE CHOIX DES OBJECTIFS ET DU CHEMIN STRATÉGIQUE

Les éléments décrits dans la section précédente constituent en fait un « audit marketing stratégique » également appelé analyse « SWOT ». Sur la base des informations réunies, l'entreprise doit être en mesure de choisir une stratégie de développement et de traduire cette stratégie en programme d'action.

3.1 La définition des objectifs

Les objectifs poursuivis par une entreprise sont multiples, et on peut les grouper en deux catégories : les objectifs extra-économiques et les objectifs marketing proprement dits.

1. Les *objectifs extra-économiques* reflètent soit les aspirations individuelles des dirigeants ou des propriétaires, soit des préoccupations sociales. Comme cela a déjà été souligné plus haut, ces objectifs non économiques doivent être précisés dans la définition de la mission de l'entreprise. Ils reflètent le système de valeurs de l'entreprise et, comme tels, ils s'appliquent à tous les segments-cibles.
2. Les *objectifs marketing* peuvent être exprimés de trois manières différentes : en termes de ventes ou de chiffre d'affaires, en termes de profit ou par référence aux acheteurs. Ils doivent être définis pour chaque segment-cible.

3.1.1 Les objectifs de vente

Il s'agit d'une mesure – exprimée en termes quantitatifs – de l'impact que l'entreprise veut produire dans un produit-marché donné. Ce n'est donc pas une prévision sur ce qui pourrait se passer dans l'horizon de planification choisi, mais un but précis et volontariste que l'entreprise veut atteindre.

Voici quelques exemples d'objectifs de ventes :

– Réaliser un chiffre d'affaires de 150 000 euros d'ici la fin de l'année, dans la région du Nord de la France dans le segment des distributeurs de peinture destinée au grand public.

– Atteindre une part de marché de 20 % d'ici la fin de l'année dans cette même région et dans le même segment.

– Vendre 10 000 tonnes de produits par an d'ici la fin de l'année.

Les objectifs de vente peuvent être exprimés en chiffre d'affaires, en unités physiques ou, comme on le verra plus loin, en parts de marché

– *En chiffre d'affaires.* C'est l'indicateur le plus commode et le plus simple puisqu'il est suivi par la comptabilité et qu'il est donc constamment connu. Cependant, il peut être trompeur, s'il n'est pas corrigé par le taux d'inflation et également par l'évolution de la composition des ventes, la part des produits à prix élevé pouvant se modifier au cours du temps.
– *En unités physiques*. C'est l'indicateur le plus représentatif de l'activité, du moins si les définitions unitaires ne sont pas modifiées. Ainsi, dans de nombreux cas, les comparaisons sont rendues malaisées par des différences de conditionnement, par exemple des caisses de 12 ou de 18 bouteilles. Il faut alors exprimer les ventes en une même unité de volume, par exemple en litres. Mais dans de nombreux secteurs, une définition des ventes en volume n'existe pas. Ainsi, en assurances-vie, le nombre de contrats souscrits n'est pas un bon indicateur : il faut recourir aux capitaux souscrits.

www.frenchpdf.com

Les données de ventes sont évidemment essentielles pour l'élaboration du compte prévisionnel d'exploitation. Elles doivent être traduites en termes financiers.

3.1.2 Les objectifs de profit

Le marketing, comme les autres fonctions de l'entreprise, a une responsabilité financière. La définition d'objectifs financiers force le marketing à évaluer avec précision les implications sur la rentabilité de l'entreprise des objectifs de vente proposés.

Voici quelques exemples d'énoncés d'objectifs financiers :

– produire un profit net d'exploitation avant taxes de 12 millions d'euros de francs d'ici la fin de l'année ;

– atteindre un taux de rendement sur capital investi de 15 % au cours des cinq prochaines années ;

– réaliser une contribution nette de 12 millions d'ici la fin de l'année.

La définition des objectifs financiers exige une étroite coordination inter-fonctionnelle dans l'entreprise. Un objectif financier suppose un examen approfondi des relations coûts/volume et des capacités de production. Pour les produits nouveaux, les investissements en capacité de production et les charges financières qui en résultent doivent être analysés avec soin avant la décision de lancement. De même, les dépenses de marketing nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie marketing proposée doivent être soigneusement évaluées ainsi que leur contribution à la croissance des ventes ou de la part de marché.

3.1.3 Les objectifs-clients

Les objectifs concernant les clients découlent des décisions de positionnement prises. Ces objectifs définissent les types d'attitude et de comportement que l'entreprise souhaite voir adopter par les clients vis-à-vis de sa marque ou de ses services.

Voici quelques exemples d'énoncés d'objectifs-clients :

– obtenir un taux de notoriété spontanée de 60 % dans le groupe d'âge des 15-25 ans pour la marque A d'ici la fin de l'année prochaine ;

– accroître le taux de fidélité d'achat de la marque A de 20 % d'ici la fin de l'année prochaine dans le groupe d'âge des 15-25 ans ;

– positionner la marque comme produit de haut de gamme dans les perceptions des clients appartenant au segment des revenus hauts-moyens ;

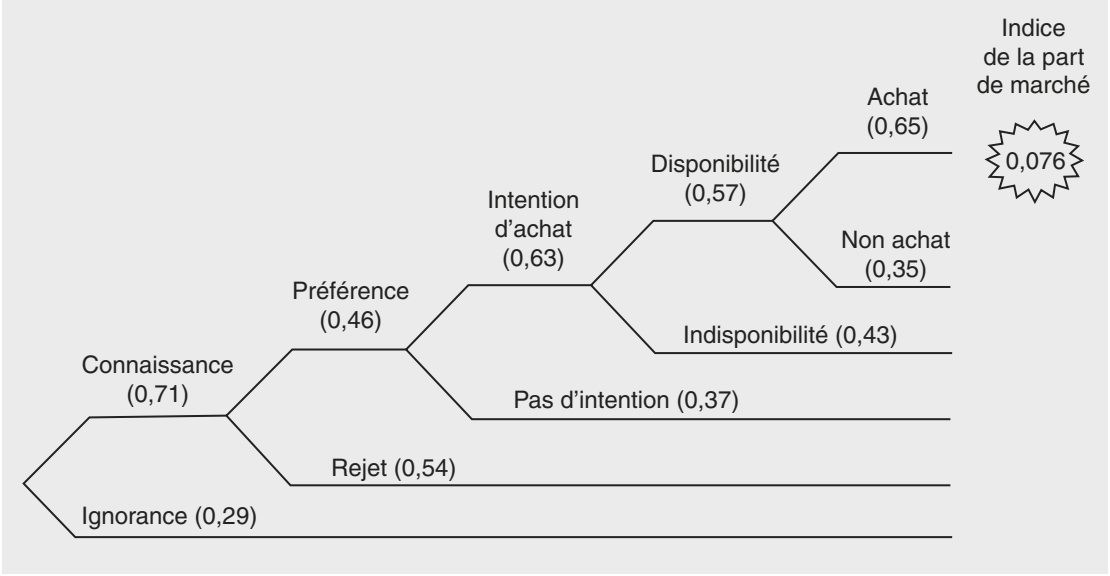
– accroître le trafic magasin de 30 % et augmenter de 20 % le nombre de demandes de cartes de fidélité d'ici la fin de l'année.

Ces objectifs-clients sont importants parce qu'ils donnent aux publicitaires des orientations qui leur permettent de développer des plates-formes de communication en phase avec le positionnement recherché. Ils permettent également de mesurer l'impact de la publicité et des actions promotionnelles réalisées.

3.1.4 L'objectif de part de marché

Comme on l'a expliqué au chapitre 4, la part de marché est l'indicateur le plus révélateur de la performance concurrentielle du produit, et de l'existence éventuelle d'un avantage concurrentiel fondé soit sur un prix de vente plus favorable (avantage concurrentiel interne), soit sur une supériorité en termes de qualité (avantage concurrentiel externe).

www.frenchpdf.com



Source : Best, 2000.

Figure 16.2 – *Calcul d'un indice de part de marché potentiel*

Une manière d'estimer la part de marché à atteindre est de s'appuyer sur le modèle hiérarchique de réponse (cognitif, affectif et comportemental) décrit au chapitre 4, en estimant successivement les parts de notoriété, de préférences, de distribution, etc., dont bénéficie la marque ou le produit. Un exemple est présenté à la figure 16.2. Cette méthode permet *(a)* d'estimer ce que devrait être la part de marché dans l'hypothèse où la marque atteint des niveaux raisonnables de performance en matière de notoriété, préférence, intention, disponibilité, et *(b)* également d'identifier le point faible de la chaîne *« learn-feel-do »* et le type d'action corrective à entreprendre par priorité.

> Dans l'exemple de la figure 16.2, une augmentation du taux de notoriété de 71 % à 80 % provoquerait une augmentation de l'indice de part de marché de 9 %, passant de 7,6 % à 8,5 %. Alternativement, si la marque réussissait à accroître sa disponibilité aux points de vente de 57 % à 70 %, l'indice de part de marché potentielle passerait de 7,6 % à 9,3 %.

Comme on l'a souligné au chapitre 4, ce modèle de réponse hiérarchique s'appuie sur une hypothèse de processus d'apprentissage qui se rencontre principalement dans les marchés où le degré d'implication du client est élevé, ce qui est notamment le cas des marchés B2B.

3.1.5 L'intégration des objectifs

Kotler (1997, p. 99) suggère de commencer par définir les objectifs financiers et d'en déduire ensuite les objectifs marketing nécessaires à leur réalisation.

> Par exemple, si l'entreprise veut réaliser un profit de $1 800 000, et si la marge de profit est 10 % du chiffre d'affaires, elle doit se fixer un objectif de 18 millions de dollars en chiffre d'affaires. Si l'entreprise adopte un prix de vente moyen de 260 dollars, elle doit vendre 69 230 unités. Si l'on prévoit que le niveau de la demande primaire sera de 2,3 millions d'unités, cela représente une part de marché de 3 %. Pour atteindre cette part de marché, l'entreprise doit se fixer des objectifs marketing en termes de notoriété, d'attitude, de taux de distribution, etc.

www.frenchpdf.com

Le raisonnement à suivre est alors le suivant :

– spécifier le niveau du résultat net d'exploitation attendu ;
– déduire le niveau du chiffre d'affaires nécessaire pour produire ce résultat ;
– étant donné le prix de vente moyen, déterminer le niveau des ventes en volume correspondant ;
– compte tenu du niveau attendu de la demande primaire, en déduire la part de marché nécessaire ;
– étant donné ce niveau de part de marché, déterminer les objectifs de distribution et de communication.

Dans ce cas de figure, les *objectifs de marketing* correspondants seraient les suivants :

– réaliser tel chiffre d'affaires, lequel représente une augmentation de *x* % par rapport à l'année précédente ;
– ce qui implique un volume de vente d'autant d'unités, qui correspond lui-même à une part de marché de *y* % ;
– fixer le niveau de « notoriété » nécessaire pour atteindre ce résultat, et éventuellement le pourcentage d'intentions d'achat ;
– déterminer l'augmentation de la distribution numérique nécessaire ;
– rappeler le niveau moyen du prix à défendre.

Il est évident que cette méthode, logique et apparemment simple, suppose que l'on ait une bonne connaissance du niveau attendu de la demande primaire et de la relation qui lie la part de marché à la notoriété, à la distribution et au prix, ce qui est loin d'être toujours possible. D'où l'intérêt des différentes mesures de la réponse des clients décrites au chapitre 4. Là où ce type d'information n'est pas disponible, on sera amené à formuler des hypothèses et à tester la sensibilité des résultats dans le cadre de différents scénarios, ou plans marketing alternatifs. Le principal mérite de cette approche est d'identifier clairement le type d'information nécessaire.

3.1.6 Les caractéristiques des bons objectifs

Idéalement, les objectifs proposés doivent rencontrer un certain nombre de critères. Ils doivent être *(a)* clairs et concis, en évitant les longues phrases ; *(b)* présentés sous une forme écrite pour faciliter la communication et pour éviter d'avoir à les changer dans le temps ; *(c)* définis chronologiquement et géographiquement ; *(d)* énoncés en termes quantitatifs et mesurables ; *(e)* cohérents avec les objectifs généraux de l'entreprise ; *(f)* suffisamment stimulants pour susciter la motivation ; *(g)* réalisables, ce qui implique la disponibilité des moyens nécessaires à leur mise en œuvre ; *(h)* précisant les résultats spécifiques attendus dans des domaines clés, tels que les ventes, les parts de marché, le profit, les attitudes des consommateurs, etc. (Stevens, 1982, pp. 80-82). En outre, les responsabilités doivent être clairement établies ainsi que les délais de réalisation des objectifs.

3.2 Le choix du chemin stratégique

Définir un objectif est une chose ; savoir comment y parvenir en est une autre. Un même objectif peut être atteint de multiples manières. Une augmentation du chiffre d'affaires de 10 %, par exemple, peut être atteinte en augmentant le prix moyen, ou en développant la demande globale grâce à une baisse de prix, ou encore en augmentant la part de marché sans modification du prix, mais grâce à des actions publicitaires ou promotionnelles intensives.

www.frenchpdf.com

En vérité, ces choix ne sont pas indifférents : leur efficacité dépendra des caractéristiques du marché et de la situation concurrentielle. Il est donc important de préciser les orientations générales à suivre, en s'appuyant sur les informations recueillies dans l'audit marketing. Pour identifier le type de stratégie à envisager, on se référera au chapitre 10.

ENCADRÉ 16.2 : Illustration de la diversité des chemins stratégiques possibles pour un même objectif

La stratégie de défense

Si l'option stratégique est de défendre la part de marché atteinte avec les produits existants dans un marché existant, les actions à entreprendre pour mettre en œuvre une *stratégie de défense* seraient les suivantes :

– modifications du produit, addition de nouveaux services, changement des emballages, repositionnement du produit par la publicité-concept ;

– renforcement du réseau de distribution ;

– activités promotionnelles accrues ;

– stratégie de prix défensive par l'adoption de prix liés.

La stratégie de pénétration

Si, par contre, l'objectif est d'augmenter le chiffre d'affaires de 10 % dans un produit-marché donné, en pratiquant une *stratégie de pénétration* sans modification de la composition du portefeuille de produits, l'entreprise peut emprunter l'un des trois chemins stratégiques suivants :

– s'attaquer résolument aux non-utilisateurs du produit par des actions promotionnelles invitant à un achat d'essai ;

– encourager les utilisateurs irréguliers à devenir des utilisateurs fidèles en proposant un abonnement assorti d'une réduction de prix ;

– augmenter la quantité consommée par occasion d'usage, en proposant des conditionnements plus grands.

La stratégie de développement par les marchés

Si l'objectif est d'augmenter le chiffre d'affaires par une *stratégie de développement par les marchés*, sans modifier la composition du portefeuille de produits, les chemins stratégiques à envisager pourraient être les suivants :

– étendre la distribution géographique en créant un réseau commercial sur le marché où la consommation d'eau minérale est très inférieure à celle observée dans d'autres pays similaires ;

– accroître l'intensité de la distribution en augmentant le nombre de collectivités visitées régulièrement par l'équipe de vente ;

– augmenter la présence dans les linéaires de la grande distribution.

La stratégie d'extension de gamme

Si l'objectif est de compléter, d'améliorer ou d'élargir la gamme de produits, les chemins stratégiques à emprunter pour mettre en œuvre cette *stratégie d'extension de gamme* pourraient être les suivants :

– combler les vides dans la gamme de produits existante ;

– introduire des nouveaux produits dans des segments encore non couverts dans des secteurs d'activités voisins ;

– multiplier systématiquement le nombre de marques pour verrouiller le marché ;

– racheter une société qui dispose d'une gamme de produits complémentaires ;

☞

www.frenchpdf.com

☞

– racheter la licence de fabrication d'un produit complémentaire qui serait vendu sous le nom de l'entreprise ;

– créer une entreprise conjointe pour assurer le développement et la production d'une nouvelle gamme de produits.

La stratégie de développement international

Si l'objectif est de réaliser un développement international en exportant les produits existants vers des marchés étrangers, les options pourraient être les suivantes :

– recourir à une *trading company* indépendante ayant une couverture mondiale ;

– utiliser un réseau d'agents à l'exportation pour s'occuper de toutes les affaires internationales ;

– créer un réseau de distributeurs ou d'agents importateurs dans le marché-cible ;

– racheter une société étrangère dans le même secteur industriel ;

– créer une entreprise conjointe pour entrer dans un marché dont l'accès est difficile.

Ces divers chemins stratégiques peuvent avoir des conséquences très différentes sur les ressources à mettre en œuvre sur le plan financier et sur le plan humain : ils doivent donc être examinés avec soin. La ligne d'action retenue devra ensuite être concrétisée en actions spécifiques, dont on évaluera le coût et les résultats attendus.

3.3 L'énoncé de la stratégie retenue

Il s'agit ici de traduire en paroles l'option stratégique qui a été retenue parmi toutes celles qui ont été envisagées. C'est un texte de synthèse qui précisera le « comment » de la réalisation des objectifs. Il va orienter non seulement les efforts du marketing mais également ceux des autres fonctions de l'entreprise : les fonctions production, R & D et finances. Cet écrit va servir de référence à toutes les étapes ultérieures du processus de planification. L'énoncé de la stratégie doit comprendre les éléments suivants :

– l'identification du (ou des) segment(s)-cible(s) ;
– le choix de ciblage ;
– le positionnement adopté par rapport au concurrent prioritaire ;
– les études de marché ;

Par la suite, les choix doivent être énoncés :

– la gamme de produits, les assortiments, les extensions, etc. ;
– les circuits de distribution, directs, indirects, etc. ;
– les prix et les conditions de vente ;
– l'équipe de vente, ses objectifs, son organisation ;
– la publicité et les promotions ;
– le service après-vente, les garanties et autres services.

Ce texte, qui ne devrait pas excéder trois ou quatre pages, sera ensuite soumis à l'approbation de la direction générale.

www.frenchpdf.com

Les critères de choix d'un chemin stratégique

Dans le choix d'une stratégie, on s'efforcera de respecter un certain nombre de principes, inspirés de la stratégie militaire.

- *Faisabilité* : évaluer les capacités requises et les contraintes.
- *Force* : se ménager un avantage de force et de puissance.
- *Concentration* : éviter la dispersion des efforts.
- *Synergie* : veiller à la coordination et à la cohérence des efforts.
- *Flexibilité* : être prêt à réagir aux événements inattendus.
- *Parcimonie* : éviter le gaspillage de ressources rares.

En ce début de millénaire particulièrement agité, la prévision est un exercice qui demande avant tout de l'adaptabilité et de la flexibilité pour pouvoir faire face à l'imprévisible.

3.4 L'élaboration du plan marketing

Une fois la ligne d'action fixée, une description détaillée des moyens nécessaires doit être réalisée pour chacun des éléments du programme marketing. Il faut alors préparer un budget prenant la forme d'un compte d'exploitation prévisionnel dont une structure type est présentée au tableau 16.3.

La description de la stratégie à suivre est une orientation générale qui doit ensuite être traduite *(a)* en actions à entreprendre pour chacun des composants de la pression marketing et *(b)* en moyens permettant de réaliser ces actions. Ces moyens comprennent des hommes, un programme d'action et un budget.

La réalisation de l'objectif suppose la disponibilité de ressources humaines compétentes et opérant dans une structure adaptée. À cet égard, le plan peut prévoir le recrutement des compétences non disponibles ou un programme éventuel de formation et de perfectionnement des cadres en place. Il peut également proposer d'adapter la structure de l'entreprise, par exemple, en adoptant une organisation par chef de produit.

Le programme d'action comprend une description détaillée des actions à entreprendre pour réaliser la stratégie retenue. Il sera accompagné d'un calendrier et d'une description des tâches et des responsabilités de chacun dans sa réalisation. Ce programme d'action sera traduit en un budget de marketing qui, après approbation par la direction générale, constituera un engagement de dépense.

3.4.1 La négociation du budget de marketing

Différentes procédures peuvent être suivies pour réaliser un plan. Cette procédure doit être simple mais doit impliquer toute l'entreprise et en particulier ceux qui seront chargés de réaliser le plan. La procédure la plus utilisée, observée dans une enquête portant sur 141 entreprises (Piercy, 1987, p. 49), est celle qui s'organise en deux étapes.

1. Les *responsables des unités d'activités stratégiques*, chefs de produits et chefs de marque, décrivent leurs besoins financiers pour réaliser les objectifs établis ; ces informations sont coordonnées par le directeur du marketing et présentées à la direction générale en comité de direction.

www.frenchpdf.com

2. La *direction générale et le comité de direction* vérifient le budget, examinent la compatibilité des moyens et des objectifs spécifiques avec les objectifs généraux et font part de leurs remarques et de leurs recommandations.

De cette manière s'engage un processus de négociation qui implique non seulement la base, mais tous les responsables des grandes fonctions (marketing, finances, production, recherche et développement), responsables qui, d'une manière ou d'une autre, sont concernées par le plan stratégique.

C'est la raison pour laquelle un plan de marketing stratégique doit être un document écrit : il a valeur de contrat. Il implique, pour chacun des responsables, l'engagement de mettre en œuvre les moyens nécessaires à la réalisation de l'objectif retenu. Pour être efficace, le plan marketing doit posséder les caractéristiques suivantes (Thuillier, 1989, p. 25) :

– être suffisamment *standardisé* pour permettre une rédaction, une discussion et une approbation rapides ;
– prévoir des *solutions de rechange,* en fonction de la non-réalisation d'hypothèses retenues, et les actions correctives nécessaires ;
– faire régulièrement, à dates prévues, l'objet d'un *réexamen systématique* et de corrections éventuelles ;
– être conçu comme un *instrument de management*, c'est-à-dire être (a) ferme sur les objectifs fondamentaux et les politiques de base, et (b) souple sur les prévisions à court terme et la planification des quantités.

3.4.2 Les plans marketing alternatifs

Le niveau des ventes d'un produit nouveau dépendra de l'intensité et de la continuité du soutien du marketing opérationnel. Le soutien apporté doit faire l'objet d'une description précise dans le cadre d'un plan marketing de lancement, lequel débouche sur un compte d'exploitation prévisionnel.

Dans le plan marketing, l'entreprise doit fixer le niveau d'intervention des principales variables du marketing, à savoir le prix, l'intensité de la communication publicitaire, la fréquence de visite des vendeurs à la distribution et éventuellement les actions promotionnelles à entreprendre pour soutenir l'introduction du produit nouveau dans la distribution. Ces facteurs étant partiellement substituables, le chef de produit peut baser sa politique de lancement plus particulièrement sur l'un d'entre eux. Il s'agit là d'un problème de dosage qui dépend des objectifs fixés, des caractéristiques de la demande du segment-cible et, bien sûr, des disponibilités financières. Il est courant d'établir un programme de base et d'explorer ensuite les implications de différentes variantes.

3.4.3 Les calculs de seuil de rentabilité

Considérons, à titre d'illustration, les données économiques d'un programme de lancement d'un produit nouveau reprises ci-après.

> Soit un produit nouveau dont le coût direct (C) est de 100 € ; les frais fixes (F) propres (frais généraux et amortissements) s'élèvent à 3 800 000 € et la contrainte de profit (π) à 2 000 000 €. Dans le plan marketing, on envisage soit un prix de pénétration (P) de 160 €, soit un prix d'écrémage de 240 € ; le budget de publicité (S) serait au minimum de 1 000 000 € et au maximum de 5 000 000 €. Enfin, en ce qui concerne la force de vente (V), on envisage deux fréquences de visite à la distribution qui impliquent une force de vente dont le budget s'élèverait respectivement à 1 000 000 € ou à 5 000 000 €.

www.frenchpdf.com

Le seuil de rentabilité voulue exprimé en unités (Q_n) se déterminera comme suit,

$$Q_n = \frac{F + S + V + \pi}{P - C}$$

Compte tenu des grandeurs déjà fixées, on a

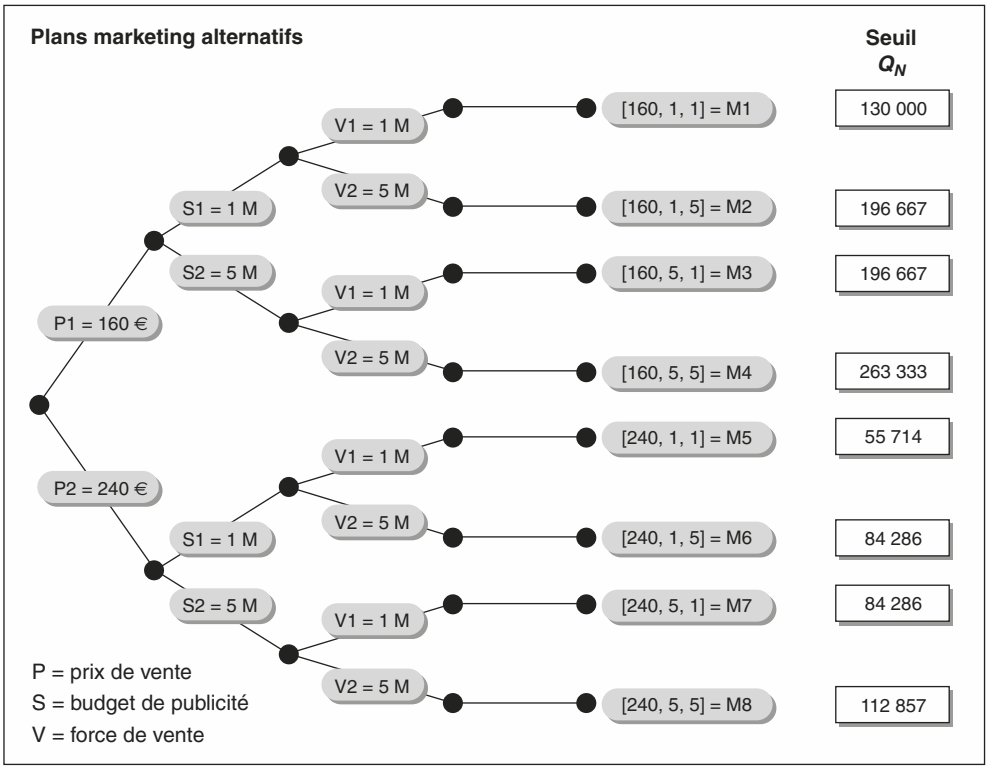
$$Q_n = \frac{3\,800\,000 + S + V + 2\,000\,000}{P - 100}$$

En examinant toutes les combinaisons possibles des trois variables marketing intervenant à deux niveaux chacune, on est amené à distinguer huit programmes marketing possibles, pour lesquels on peut calculer Q_n, le niveau du seuil de rentabilité voulue (voir la figure 16.3).

Par exemple, en ce qui concerne le programme 1, on a

$$Q_1 = \frac{3\,800\,000 + 1\,000\,000 + 1\,000\,000 + 2\,000\,000}{160 - 100} = 130\,000 \text{ unités}$$

Chacun de ces programmes a en fait des implications très différentes, tant au plan de la stratégie marketing de lancement qu'à celui de la stabilité et du rendement économique et financier. En outre, chacun de ces programmes suppose des sensibilités très différentes de la part des acheteurs faisant partie du segment-cible. On les commentera brièvement à l'encadré 16.3.



Source : Adapté de Kotler, 1964.

Figure 16.3 – *Les plans marketing alternatifs : un exemple*

www.frenchpdf.com

ENCADRÉ 16.3 : Analyse des plans marketing alternatifs : un exemple

Le *programme 1* est celui d'une stratégie de pénétration rapide, soutenue par un prix de vente faible et un budget minimum de communication et de vente. Ce type de stratégie de lancement est indiqué lorsque le segment-cible est sensible au prix et bien informé des caractéristiques du produit.

Dans le *programme 4*, la même politique de prix modéré est appuyée par un large effort de promotion commerciale, de vente et de publicité. On adopte ici la pression marketing maximum, avec comme conséquence un seuil de rentabilité voulue très élevé (263 333 unités). Il s'agit d'une stratégie de pénétration rapide avec création de barrières à l'entrée en raison de l'importance des moyens marketing mis en œuvre.

Le *programme 5* s'appuie sur un prix d'écrémage et sur un faible budget de communication, répondant par là à un objectif de maximisation du profit à court terme. C'est par cette stratégie que l'entreprise entrera le plus rapidement dans la zone de profit puisque le seuil est à son niveau le plus bas (55 714 unités). Ce programme se fonde sur les hypothèses d'une faible sensibilité au prix et d'une forte sensibilité à la qualité et/ou à la réputation de la marque. Cette stratégie d'entrée permet également une segmentation dynamique du marché en autorisant des baisses de prix successives. Son inconvénient est de faciliter l'entrée de concurrents attirés par le prix élevé et par l'absence d'efforts de communication marketing.

Le *programme 8* est un programme de prestige basé sur un prix élevé soutenu par des efforts de communication personnelle et impersonnelle importants. Cette stratégie permet de combiner des efforts de communication grand public avec un soutien important à la distribution. On constate que le seuil de rentabilité voulue de ce programme n'est pas sensiblement différent de celui observé pour le programme 1. Toutefois, tout écart par rapport à ce seuil critique entraînera des variations de profit beaucoup plus élevées dans le programme 1, étant donné les différences entre marges brutes.

Les autres programmes ne constituent que des variantes de ces quatre stratégies de base. Ils impliquent des jugements différents, non seulement sur la sensibilité au prix, mais également sur l'efficacité comparée de la communication publicitaire et de la force de vente. La question est de savoir s'il vaut mieux susciter par la publicité une demande qui remontera du marché vers l'entreprise à travers le réseau de distribution (une stratégie d'aspiration) ou, au contraire, s'il vaut mieux pousser le produit dans le réseau de distribution par un soutien important aux distributeurs (stratégie de pression).

3.4.4 Le multiplicateur des ventes

L'évolution des ventes au-delà de la première année est principalement déterminée par le taux de rachat, qui est en général difficile à estimer. Dans la mesure où l'entreprise dispose d'informations sur le lancement de produits similaires, on peut estimer, sur leur base, le profil de la courbe de pénétration du produit. Par exemple, l'observation faite par l'entreprise pourrait être la suivante :

> Les ventes de ce type de produit ont un cycle de vie court ; elles atteignent leur niveau maximum après douze mois, plafonnent à ce niveau au cours de la deuxième année et tendent ensuite à décroître au cours de la troisième année et cela, à un taux de dépréciation variable selon l'importance des efforts de marketing consentis.

Si le taux de dépréciation observé en troisième année est en moyenne de 20 %, le multiplicateur des ventes des années 2 et 3 serait donc, dans cette hypothèse, respectivement de 1 et de 0,80 des ventes de la première année. Le multiplicateur des ventes de la première année sur trois ans est donc de 2,80 (1 + 1 + 0,80). À partir de cet ensemble de données, on peut développer le scénario de base du plan de lancement et établir un *compte d'exploitation prévisionnel* sur trois ans.

www.frenchpdf.com

3.4.5 L'analyse du risque

L'analyse du risque consiste alors à tester la sensibilité de la rentabilité prévisionnelle pour différents niveaux de ventes potentielles. Étant donné l'absence d'information précise sur les taux d'essai et de rachat du produit, on ne peut estimer avec précision les ventes potentielles en première année et leur évolution au cours des deux années suivantes. Il est dès lors utile de dégager une *plage d'estimations des ventes de la première année*, de manière à pouvoir mesurer l'étendue du risque, et de ne pas se contenter d'une estimation ponctuelle.

> Le chef de produit est confiant dans son évaluation des ventes de première année, qu'il estime à environ 2 millions de caisses, tout en admettant que, au pire, les ventes pourraient n'être que de 1 million de caisses et, que dans le meilleur des cas, elles pourraient dépasser de 1 million l'estimation moyenne de 2 millions de caisses. D'après lui, ces deux cas extrêmes n'auraient que 10 chances sur 100 de se réaliser.

Sur la base de ces données, on peut remplacer l'estimation déterministe des ventes de première année par une *distribution de probabilités sur les ventes*, ce qui permet d'en calculer l'espérance mathématique et de mesurer, en probabilités, le risque d'avoir un volume de ventes inférieur au seuil de rentabilité pendant la première année. Les trois premières colonnes du tableau 16.2 présentent la distribution de probabilités déduite des informations données par le chef de produit.

L'espérance mathématique des ventes est de 1 925 000 caisses, valeur très voisine de l'estimation ponctuelle de départ. On constate cependant qu'il y a 30 chances sur 100 d'observer un volume de ventes de première année inférieur à 1,5 million de caisses, c'est-à-dire inférieur au seuil de rentabilité. Il s'agit là d'un risque qui n'est pas négligeable.

Tableau 16.2 – *Calcul de l'espérance des ventes et du profit*

Ventes*		Probabilités	Ventes calculées*	Profits conditionnels**	Espérance de profit**
Intervalles	Centres				
0,5-1,0	0,75	0,10	0,075	– 6,455	– 0,646
1,0-1,5	1,25	0,20	0,250	– 2,759	– 0,552
1,5-2,0	1,75	0,25	0,438	+ 0,938	– 0,235
2,0-2,5	2,25	0,25	0,562	+ 4,635	+ 1,159
2,5-3,0	2,75	0,10	0,275	+ 8,331	+ 0,833
3,0-3,5	3,25	0,10	0,325	+ 12,028	+ 1,203
Total	—	1,00	$E(q) = 1,925$	—	$E(p) = 2,232$

* en million de caisses et ** en millions d'euros.

Le risque peut également se mesurer en termes financiers par le calcul du *coût de l'incertitude*, appelé également le *regret attendu*. Il se calcule à partir des profits conditionnels négatifs qui apparaissent en colonne 5 du tableau 16.2. Le regret attendu, $E(R)$, est égal à la moyenne des profits conditionnels négatifs (regrettés) pondérés par leur probabilité respective de survenance. On a donc ici

$$E(R) = 0,10\ (-6\ 455) + 0,20\ (-2\ 769) + 0,25\ (0) + 0,25\ (0) + 0,10\ (0) + 0,10\ (0)$$

ce qui donne $E(R) = €\ -1\ 198\ 000$

www.frenchpdf.com

On constate que le regret est ici élevé par rapport à l'espérance de gain. Une autre manière d'apprécier la portée du risque est de constater simplement, en se référant toujours à la colonne 5 du tableau 16.2 qu'il y a 30 chances sur 100 de perdre au moins € 2 759 000 sur ce projet.

Tableau 16.3 – *Structure type d'un compte d'exploitation prévisionnel*

SEGMENT : _____	**PRODUIT :** _____			**ZONE :** _____			
	An – 3	**An – 2**	**An – 1**	**Année en cours** **Budget estimé**		**An + 1**	**An + 2**
Marché total							
– Volume (unités)							
– Chiffre d'affaires ($)							
Ventes société							
– Volume (unités)							
– Part de marché							
– Chiffre d'affaires ($)							
Coût direct							
Contribution brute							
– Valeur							
– % du CA net							
Frais directs de vente							
– Remise promotion							
– Remise fin d'année							
– Folders							
– Divers							
– Total frais promotion							
Frais semi–fixes de vente							
– Publicité média							
– PLV							
– Relations publiques							
– Total semi-fixes							
Frais fixes de vente							
– Département marketing							
– Force de vente							
– Études de marché							
– Échantillons							
– Divers							
– Total frais fixes vente							
Total frais de vente							
– % du CA							
Contribution nette							
– Valeur							
– % du CA net							
Contribution nette cumulée							

www.frenchpdf.com

Le coût de l'incertitude mesure en quelque sorte le « manque à gagner » auquel on s'expose en prenant une décision en situation d'information imparfaite. Ce montant témoigne également de la *valeur d'une information supplémentaire*.

L'horizon du plan est normalement un *horizon glissant à trois ans* maximum. Un plan de marketing stratégique doit être périodiquement revu pour y intégrer les informations récentes et adapter les budgets en conséquence. Normalement, la confrontation entre objectifs et réalisations se fait tous les mois, ce qui permet de suivre de près sa mise en application.

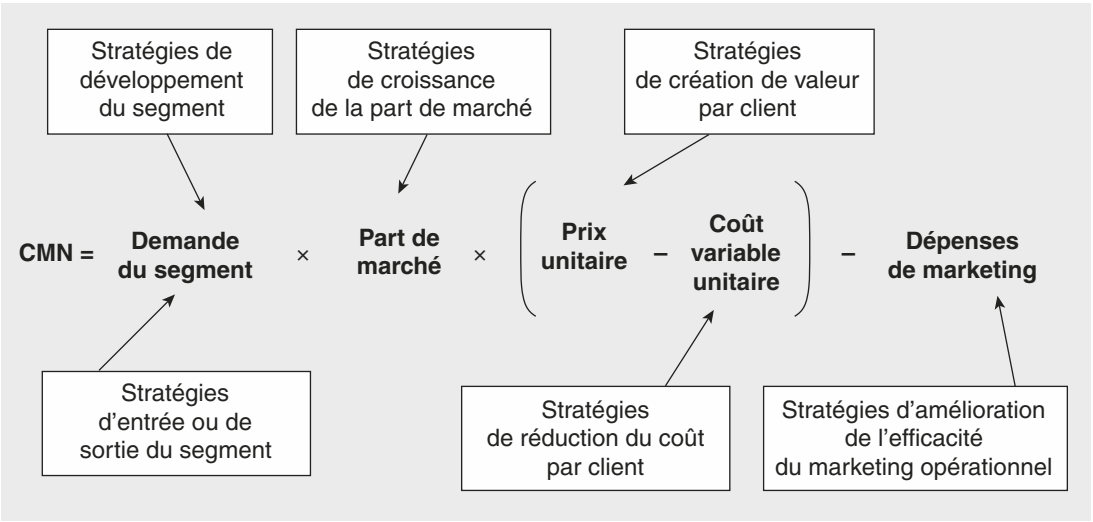
3.4.6 Calcul de la contribution marketing nette

La contribution nette est la mesure directe de la performance de la stratégie adoptée. Son calcul comptable est décrit au tableau 16.3 et les principaux composants sont présentés dans l'équation de la figure 16.4.

Chacun des termes de l'équation de la contribution marketing nette se prête à une réflexion stratégique en vue de déterminer la meilleure manière d'améliorer la rentabilité d'ensemble. Plusieurs questions se posent.

– Faut-il entrer dans ce segment ou, en cas de présence, faut-il désinvestir ?
– Quelle stratégie de développement de la demande primaire adopter ?
– Comment accroître la part de marché dans le segment ?
– Comment améliorer la rentabilité par client ? Accroître le volume ? Augmenter les prix ?
– Comment réduire les coûts de livraison et de service aux clients ?
– Comment améliorer la qualité (productivité) des actions publicitaires, promotionnelles et de la force de vente ?

La dernière question est particulièrement délicate : comment réduire les dépenses fixes de marketing, par exemple en recourant à des intermédiaires plutôt qu'à un circuit de distribution directe ?



Source : Best, 2000.

Figure 16.4 – *Calcul de la contribution marketing nette*

www.frenchpdf.com

3.4.7 L'analyse des écarts

Dans l'analyse des objectifs, il est utile de mesurer l'importance de l'écart entre la performance attendue dans une hypothèse de *croissance végétative* (Thuillier, 1989, p. 130) et la performance souhaitée dans le cadre d'une hypothèse de *croissance volontariste*. Si l'écart entre performance attendue et performance souhaitée est important, des changements doivent être envisagés. Les deux hypothèses de croissance sont représentées à la figure 16.5.

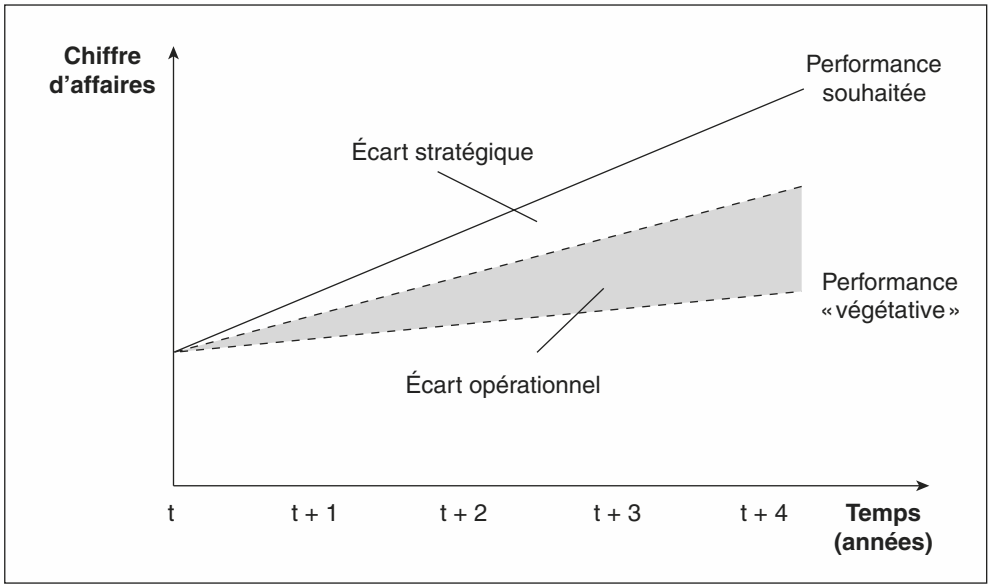


Figure 16.5 – *Analyse des écarts*

– La *performance végétative* est l'expression des résultats auxquels on parviendrait en maintenant une évolution à produits et à marchés inchangés, sans effort majeur d'amélioration de productivité.
– La *performance souhaitée* est celle qui résulte des objectifs spécifiques retenus et des objectifs prioritaires assignés à l'entreprise.

L'écart entre ces deux niveaux de performance peut être subdivisé en deux parties : l'écart opérationnel et l'écart stratégique (voir figure 16.5).

– L'*écart opérationnel* reflète le potentiel d'amélioration de la situation existante, à produits et marchés inchangés. Cet écart peut être absorbé en prenant des mesures d'amélioration de la performance d'ensemble : par exemple en adoptant une stratégie de rationalisation du portefeuille de produits ou de marchés ou en pratiquant des réductions de coûts, ce qui n'implique pas de modifier la composition du portefeuille de produits-marchés.
– L'*écart stratégique*, quant à lui, ne peut être comblé que par des activités nouvelles, produits nouveaux, marchés ou circuits de distribution nouveaux, exportations, diversification, intégration, etc.

Ensuite il faudra définir les stratégies retenues pour combler ces deux types d'écarts et préciser leurs contributions respectives à la réalisation de la performance souhaitée.

www.frenchpdf.com

4 L'ANALYSE DU RISQUE ET LA PLANIFICATION DE L'IMPRÉVU

L'utilité de la planification stratégique fait l'objet d'un débat sans fin. Il n'y a pas si longtemps, les services de planification jouissaient d'un prestige certain dans les entreprises. Aujourd'hui, les responsables de la planification stratégique ont plutôt tendance à minimiser leur rôle. La crise financière dans le sud-est asiatique et en Argentine, l'effondrements des dot-coms, les attentats terroristes à New York et à Madrid, la guerre en Irak… sont autant d'événements majeurs et imprévus qui ont révélé les faiblesses et les limites d'une planification rigide. Dans de bonnes conditions de stabilité, la planification fonctionne bien. Par contre, lorsqu'elle est confrontée à des incertitudes majeures, des turbulences, des changements de marchés inattendus, la direction générale regarde avec méfiance les prévisions de revenus et de coûts formulées par les unités d'activités stratégiques.

4.1 Le test de robustesse d'un plan stratégique

Ce n'est pas parce qu'une stratégie est amenée à être formulée dans des conditions difficiles et incertaines qu'il faut abandonner la discipline qu'exige un exercice de planification stratégique. La planification est nécessaire au fonctionnement de l'entreprise. Pour améliorer la performance de la planification stratégique, il est donc utile de tester la robustesse du plan proposé. Gilbreath (1987) et Day (1986) suggèrent de vérifier la robustesse d'une stratégie en se référant aux 7 questions reprises ci-dessous.

1. *Opportunité*. Le plan ou le projet représente-t-il réellement un avantage concurrentiel défendable, compte tenu des menaces potentielles de l'environnement macromarketing et des ressources de l'entreprise ?
2. *Validité*. Les hypothèses du plan sont-elles réalistes et quelle est la qualité de l'information sur laquelle elles s'appuient ?
3. *Faisabilité*. Avons-nous les ressources financières, les hommes, le savoir-faire et la volonté de réussite nécessaires ?
4. *Cohérence*. Les éléments du plan sont-ils cohérents entre eux, sur le plan interne et par rapport aux caractéristiques de l'environnement ?
5. *Vulnérabilité*. Quels sont les risques et les facteurs qui vont déterminer la réussite ou l'échec du plan ?
6. *Flexibilité*. Dans quelle mesure sommes-nous prisonniers de nos choix ? Pouvons-nous différer le choix, réduire nos engagements, nous reconvertir, diversifier nos activités, désinvestir ?
7. *Rentabilité*. Quel est l'attrait financier réel du projet ? La rentabilité attendue est-elle compatible avec les objectifs prioritaires de l'entreprise ?

Dans le tableau 16.4, on a repris, les principaux facteurs qui sont des sources de vulnérabilité ou de stabilité.

www.frenchpdf.com

Tableau 16.4 – *L'analyse de la vulnérabilité du plan stratégique*

Facteurs de vulnérabilité	Facteurs de stabilité
Phénomènes de mode	Valeurs de base
Utilisation unique	Utilisations multiples
Dépendance technologique	Technologies multiples
Réseau de distribution unique	Réseaux de distribution multiples
Capitalisation élevée, investissement fixe	Location, *leasing*, propriété partagée
Image restrictive	Image polyvalente
Appui sur des facteurs hors contrôle	Appui sur des besoins stables

Source : Adapté de Gilbreath, 1987.

Étant donné la vitesse de changement de l'environnement, ce test de robustesse doit être appliqué en permanence, de manière à permettre la révision du plan. Une bonne manière de procéder est de faire appliquer ce test par des personnes extérieures au projet. En effet, il est fréquent d'observer un phénomène de myopie chez les auteurs d'un projet qui n'ont plus la distance nécessaire pour évaluer correctement la robustesse des hypothèses de base.

4.2 L'analyse du risque et de la vulnérabilité

La fragilité d'un plan stratégique dépend de deux types de critères : d'une part, de *l'importance du risque*, qui est fonction *(a)* de la sensibilité de la performance du plan à un écart des valeurs prévues pour les facteurs clés et *(b)* de la probabilité de survenance de cet écart ; d'autre part, du *degré de contrôle* exercé par l'entreprise sur ces facteurs clés.

Ces deux critères sont représentés à la figure 16.6 sous la forme d'une grille dans laquelle on situera les facteurs clés du plan stratégique. À chaque quadrant correspond un niveau particulier de vulnérabilité qui demande des actions de surveillance spécifiques.

1. Là où le risque et le degré de contrôle sont élevés, se situent les *facteurs stratégiques maîtrisables* par l'entreprise qui mettra en place un système strict de surveillance des actions à entreprendre.

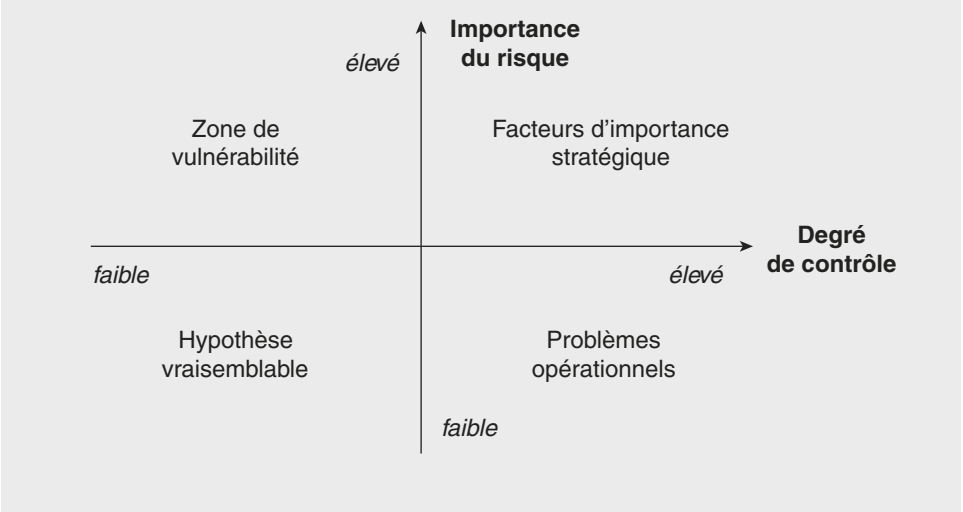
2. Là où le risque est élevé mais le degré de contrôle faible ou inexistant, se situe la *zone de vulnérabilité* où des plans anti-crise devront être mis en place.

3. Lorsque le risque est peu important et le degré de contrôle élevé, on se situe dans la zone des *problèmes opérationnels ou d'intendance* qui ne demandent pas de procédures de gestion exceptionnelles.

4. Enfin, pour les facteurs situés dans la zone à faible risque et à faible degré de contrôle, on se contentera de formuler des hypothèses et de retenir la plus vraisemblable (Day, 1986, p. 67).

La zone de vulnérabilité demande donc une attention particulière, puisque c'est de là que peuvent survenir les menaces les plus difficiles à anticiper, et qui, si elles sont soudaines, constituent une *« crise »* pour l'entreprise. C'est en raison des points sensibles que l'entreprise aura intérêt à développer des stratégies de rechange de manière à être prête à réagir.

www.frenchpdf.com



Source : Day, 1986.

Figure 16.6 – *Analyse de la vulnérabilité du plan stratégique*

4.3 La planification d'urgence

En dépit des meilleurs efforts de planification, des problèmes ou des changements inattendus feront inévitablement leur apparition dans l'environnement et provoqueront des « crises » qu'Ansoff (1984) appelle *surprises stratégiques*. Une crise se caractérise par les quatre éléments suivants.

1. L'événement se présente soudainement et il est imprévu.

2. Il soulève des problèmes pour lesquels l'entreprise n'a aucune expérience antérieure.

3. L'incapacité de réagir rapidement entraîne des pertes financières importantes et des occasions manquées.

4. La réponse est urgente et ne peut être gérée rapidement par les instances et les procédures habituelles (Ansoff, 1984, p. 24).

La combinaison de ces quatre éléments cause des problèmes majeurs à l'entreprise. Une crise ou un désastre peut en effet être toute urgence qui *(a)* arrive soudainement, *(b)* bouleverse la routine de l'organisation et *(c)* demande une attention immédiate. Les exemples de crise abondent.

> L'affaire « Nestlé tue des enfants », les désastres de Three Miles Island et de Tchernobyl, l'affaire Tylenol, le désastre de Bhopal et d'Union Carbide, la déroute du Crédit Lyonnais, l'explosion du Boeing 747 de la PanAm, la crise du Sud-Est asiatique, l'attentat terroriste du 11 septembre à New York et bien d'autres encore hantent les esprits et constituent des exemples de « crise » au sens donné plus haut.

Rappelons que, pour une entreprise, une crise ne doit pas avoir l'ampleur de ces désastres pour exiger une attention immédiate et des actions correctives. La soudaineté de l'événement et la perspective de pertes importantes créent un risque de panique généralisée. En outre, pour faire face à une crise, les moyens de réaction classiques ne sont pas à la hauteur ou sont inadéquats. Tout changement brutal, qui met en péril le développement de l'entreprise, demande la mise sur pied d'un *plan de redressement ou de réorientation* (Phelps, 1986, p. 6). Un système de planification d'urgence a pour

www.frenchpdf.com

but de permettre une réaction rapide au cas où surviendraient des événements imprévus dont l'incidence pourrait être grave pour l'entreprise.

D'une manière générale, il vaut mieux préparer un système de gestion de crise *avant* la crise plutôt que dans le feu de l'action. La mise en place d'un système de *gestion de l'imprévu* implique les démarches suivantes :

- identifier les points sensibles et les *zones de danger* grâce à une analyse de vulnérabilité ;
- mettre sur pied un système de surveillance et de *signaux d'alarme* basé dans toute la mesure du possible sur des indicateurs prospectifs ;
- préparer un plan de réaction ou de réorientation opérationnel, qui s'appuie sur une *stratégie de rechange* préalablement identifiée ;
- adopter cette procédure pour les *risques majeurs*.

Selon Ansoff (1984) et Lagadec (1991), un plan de gestion de crise devrait présenter les caractéristiques suivantes :

- un système de communication d'urgence qui transcende les frontières habituelles de l'organisation, filtre l'information et communique rapidement avec toute l'organisation ;
- une répartition des responsabilités de la direction générale entre trois groupes : un groupe chargé d'entretenir et de contrôler le moral des membres de l'organisation ; un groupe chargé de la gestion journalière « comme si rien ne s'était passé » ; un groupe chargé de réagir à l'événement ;
- la constitution d'un groupe interfonctionnel *ad hoc (task force)* chargé de faire face à l'événement ;
- une préparation et un entraînement de ce groupe et du réseau de communication dans les conditions normales (hors crise).

Cette procédure n'empêchera pas la survenance d'événements totalement inattendus, mais permettra de réduire la portée des risques majeurs qui sont en fait, pour beaucoup, identifiables. Comme le rappelle Augustine (1995, p. 151), *« …en se préparant à faire face à une crise, il est bon de se rappeler que Noé à commencé à construire l'arche avant que la pluie ne commence à tomber ».*

4.4 Les nouveaux rôles de la planification stratégique

La société *Business International* (1991) a mené une enquête parmi les 18 entreprises globales actives sur trois continents en vue de mieux connaître le contenu que donnent ces entreprises à la fonction de planification stratégique. Les dix fonctions les plus souvent citées étaient les suivantes :

- réunir des informations pour la direction générale ;
- analyser la concurrence ;
- formuler des prévisions ;
- agir en tant que consultant ;
- créer un langage commun ;
- diffuser la culture d'entreprise ;
- établir et diffuser les objectifs de l'entreprise ;
- faciliter le travail d'équipe et en assurer le *leadership* ;
- être le gardien du système de planification ;
- développer les méthodes de planification.

La plupart des responsables de la planification stratégique ont tendance à minimiser leur rôle formel pour mettre au contraire l'accent sur les fonctions de consultants, de communication et d'organisation. Ils conçoivent leur rôle non pas comme celui de représentants de l'autorité de l'entreprise, mais

www.frenchpdf.com

davantage comme celui de consultants chargés d'aider les départements dans l'élaboration de leur propre planification stratégique.

L'essentiel

Dans ce chapitre, nous avons proposé une structure et un cadre conceptuel pouvant permettre l'élaboration d'un plan formalisé de marketing stratégique. Le rôle de la planification stratégique est de concevoir un futur favorable à l'entreprise et d'identifier les moyens nécessaires à la réalisation concrète de celui-ci. Le plan reprend de manière formelle les différentes étapes suivies dans le choix d'une stratégie de développement. Un élément clé du plan stratégique est la définition de la mission de l'entreprise, qui devrait refléter la vision à long terme de cette dernière sur ce qu'elle veut être et sur les marchés qu'elle entend desservir. Le plan stratégique s'appuie sur un audit externe. L'environnement est complexe et en changement constant, et l'entreprise doit continuellement le reconsidérer en vue d'identifier les menaces et les opportunités qui se présentent. L'évaluation de ses propres forces et faiblesses est également un élément important du processus de réflexion stratégique. L'objectif est d'évaluer les ressources de l'entreprise en vue d'identifier un avantage concurrentiel défendable sur lequel fonder la stratégie de développement. Sur la base des informations réunies dans l'audit interne et externe (également appelé analyse SWOT), il faut définir les objectifs prioritaires, les chemins stratégiques à emprunter et le budget marketing nécessaire pour les réaliser. Tester la robustesse d'un plan stratégique est toujours une démarche pertinente susceptible d'améliorer sensiblement la performance du plan. Dans un environnement particulièrement agité, l'analyse du risque et de la vulnérabilité est utile pour aider l'entreprise à gérer l'imprévisible et à se mettre à l'abri des surprises stratégiques.

Questions et problèmes

1. *Choisissez une entreprise dont vous connaissez bien les activités et les objectifs prioritaires, proposez une définition de la mission de cette entreprise.*
2. *D'après vous, comment associer efficacement les différents échelons d'une organisation dans l'élaboration d'un plan de marketing stratégique ? Quels sont les mérites respectifs d'une approche « haut-bas » (top-down) et d'une approche « bas-haut » (bottom-up) ou « milieu-haut-bas » ?*
3. *En vous référant au tableau 16.4, donnez chaque fois trois exemples de facteurs de vulnérabilité et de facteurs de stabilité permettant de tester la robustesse d'un plan stratégique.*
4. *Identifiez cinq facteurs importants à surveiller dans le secteur de la construction de maisons familiales.*
5. *Étant donné que le réflexe naturel d'un dirigeant est de justifier le bien-fondé de ses décisions et actions, est-il raisonnable d'espérer, dans le cadre d'un exercice de réflexion stratégique interne, une évaluation réellement objective des forces et des faiblesses de l'entreprise ?*
6. *Un responsable de la gestion financière met en doute l'utilité d'une procédure formelle de planification stratégique. Préparez une note d'une page militant en faveur du plan de marketing stratégique.*
7. *Que faut-il entendre par l'expression « cohérence stratégique » ? Donnez trois exemples d'incohérence entre des objectifs stratégiques et des actions de marketing opérationnel.*

www.frenchpdf.com

Références bibliographiques

ANSOFF H. Igor (1984), *Implanting Strategic Management*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.

AUGUSTINE Norman R. (1995), « Managing the Crisis you Tried to Prevent », *Harvard Business Review*, November-December, Vol. 73, Iss. 6, pp. 147-158.

BEST Roger J. (2000), *Market-based Management*, 2nd Ed., Prentice Hall International.

CAELDRIES Filip, VAN DIERDONCK Roland (1988), « How Belgian Businesses Make Strategic Planning Work ? », *Long Range Planning*, Vol. 21, Iss. 2, pp. 41-51.

DAVID Fred R. (1989), « How Companies Define Their Mission ? », *Long Range Planning*, Vol. 22, Iss. 1, pp. 90-97.

DAY George S. (1986), « Tough Questions for Developing Strategies », *The Journal of Business Strategy*, Vol. 6, Iss. 3.

DRUCKER Peter (1973), *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, Harper & Row.

FELENBOK J.P. (1995), « Du bon usage des outils de management », *L'Expansion Management Review*, juin, pp. 97-101.

GILBREATH Robert D. (1987), « Planning for the Unexpected », *The Journal of Business Strategy*, Vol. 8, Iss. 2, pp. 44-49.

GREENLEY Gordon (1987), « An Exposition into Empirical Research into Marketing Planning », *Journal of Marketing Management*, Vol. 3, Iss. 1, July.

HAMERMESH Richard G. (1986), « Making Planning Strategies », *Harvard Business Review,* Vol. 64, July-August, pp. 115-120.

HASPESLAGH Philippe (1982), « Portfolio Planning Uses and Limits », *Harvard Business Review,* Vol. 60, January-February, pp. 58-72.

HIEBING Roman G., COOPER Scott W. (1994), *Construire un plan de marketing performant*, Paris, InterÉditions.

HOPKINS David S. (1981), *The Marketing Plan*, New York, The Conference Board, Report n° 801.

KOTLER Philip (1964), « Marketing Mix for New Products », *Journal of Marketing Research*, 1, pp. 43-49.

KOTLER Philip (1997), *Marketing Management*, 9th Ed., Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.

LAGADEC Patrick (1991), *La gestion des crises*, Paris, Édiscience International.

MCDONALD Malcolm H.B. (1991), « Ten Barriers to Marketing Planning », *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 8, Iss. 2, pp. 45-58.

PIERCY Nigel F. (1987), « The Marketing Budgeting Process : Marketing Management Implications », *Journal of Marketing,* Vol. 51, Iss. 4, pp. 45-60.

PHELPS Norman L. (1986), « Setting up a Crisis Recovery Plan », *The Journal of Business Strategy,* Vol. 6, Iss. 4, pp. 5-9.

PORTER Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York, The Free Press.

STEVENS Robert E. (1982), *Strategic Marketing Plan Master Guide*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

TAYLOR James W. (1986), *Competitive Marketing Strategies*, Radnor, Penn., Chilton Book Company.

THUILLIER Pierre (1989), *De l'étude de marché au plan de marketing*, Paris, Éd. d'Organisation.

WILSON Aubrey (1993), *Marketing Audit Checklists*, London, McGrawHill.

WOOD Marian Burk (2004), M*arketing planning,* Prentice Hall.

WOOD Marian Burk (2005), *The marketing Planning Handbook*, Pearson, Prentice Hall.

www.frenchpdf.com

INDEX DES AUTEURS

A

Aaker D.A. 406, 420
Abbott L. 70, 104
Abell D.F. 191, 193, 223, 273, 281, 304, 310, 347
Abernathy W. 277, 281
ACNielsen 415, 420
Afuah A.N. 387
Allen 370, 371, 373
Allport G.W. 112, 138
Andreasen A. 263
Ansoff I.H. 347, 387, 563, 564, 566
Arrow K.J. 406, 474
Assael H. 112, 135, 138
Assmus G. 523, 532
Auckenthaler B. 356, 387
Augustine N.R. 564, 566
Axelrod J.N. 112, 138

B

Bass F.M. 114, 138, 380, 381, 382, 387
Bauer R.A. 92, 104, 108, 138
Baus M. 469, 484
Bell D. 518, 532
Bennett R.C. 356, 387
Berelson B. 110, 138
Bergen M. 260, 281
Berquier-Ghérold V. 46, 64
Berry L.L. 85, 86, 104
Best R.J. 219, 223, 285, 301, 549, 559, 566
Bijon C. 355, 364, 365, 387
Bishop W.S. 96, 104
Blackwell R.D. 135, 138
Blanchard D. 165, 182
Blanche B. 298, 301
Bloemer J.M.M. 125, 138
Boddewyn J.J. 40, 64
Bogart L. 507, 532
Boisdevésy J.C. 34, 36
Bon J. 263, 281
Booz 370, 371, 373
Booz, Allen, Hamilton 355, 370, 373, 374, 387
Bornstein R.F. 522, 532
Boston Consulting Group 271, 276, 281, 282, 304, 347, 348
Boulding W. 34, 36, 358, 387
Boyd H.W. 118, 138, 168, 182, 294, 301, 440, 454

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

www.frenchpdf.com

Brabandère L. (de) 371, 388
Brier P. 381, 388
Broadbent S. 472, 484
Brown S. 34, 36
Bryk C.S. 523, 532
Bultez A. 474
Buzzel R.D. 40, 64

C

Caeldries F. 539, 566
Calori R. 336, 347
Carat 519, 532
Caron G. 409, 420
Cathelat B. 209, 223
Cespedes F.V. 452, 454
Chamberlin E.H. 199, 223, 262, 282, 323, 347
Chandon J.L. 512, 532
Chetochine G. 268, 282
Chumpitaz R. 129, 138
Churchill G.A. 496, 532
Churchill G.A. Jr 152, 158, 182
Colley R.H. 532
Commission européenne 388
Cooper R.G. 9, 36, 356, 372, 373, 387, 388
Corstjens J. 441, 454
Cotta A. 71, 104
Cova B. 211, 212, 223
Cova V. 211, 212, 223
Cox W.E. 234, 248
Crawford C.M. 362, 370, 388
Cristol S. 85, 104, 286, 301
Croutsche J.J. 172, 183
Cunningham R.M. 125, 138
Czinkota M.R. 411, 420

D

Dalgic T. 530, 532
Dalrymple D.J. 199, 223
Darmon R.Y. 491, 494, 495, 532
Darpy D. 88, 104
Darrow R.Y. 479
Daudé B. 384, 385, 388
David F.R. 541, 566
Davis E. 511, 523, 532
Davis H.L. 90, 104
Day G.S 307
Day G.S. 310, 347, 403, 420, 561, 562, 563, 566
Dean J. 466, 484
Derbaix C. 76, 104
Deroo M. 168, 183
Di Sciullo J. 263, 282
Dimitriadis S. 43, 46, 64
Dolan R.J. 467, 484
Domzal T. 299, 300, 301
Donaldson B. 31, 36
Dorfman R. 474, 484, 532
Douglas S.P. 297, 301
Doyle P. 408, 417, 420
Drucker P.F. 23, 36, 45, 64, 336, 348, 540, 566
Dubois B. 209, 223, 492
Dupont C. 532
Dwyer F.R. 496, 532

E

Edgett S. 370, 374, 375, 388
Eiglier P. 86, 104
Eisenhardt K. 507, 532
Elkington J. 61, 63, 64
Erdos P.L. 167, 183
Ernst & Young et ACNielsen 9, 36, 370, 388
Eurostat 353, 388
Evin G. 327, 348
Evrard Y. 152, 175, 182, 183

F

Farley L.J. 301
Farris P.W. 34, 36, 130, 131, 138
Feldwick P. 407, 420

www.frenchpdf.com

Felenbok J.P. 539, 541, 566
Felix B. 353, 388
Ferrel O.C. 317, 348
Festinger L. 109, 138
Fishbein M. 112, 113, 114, 115, 116, 135, 136, 138
Forbes G. 374
Fornell C. 357
Foucher S. 532
Fournier S. 34, 36
Fox K.A. 260, 282
Frambach R.T. 377, 388
Fraser I. 529, 532
Frazer C.F. 509, 532
Friedman J.P. 355
Friedman R. et M. 36
Friedmann J.-P. 388
Froloff L. 502, 532
Frost R. 446
Frutsaert V. 183

G

Ghemawat P. 47, 64
Ghoshal S. 296, 301
Giannelloni J.-L. 183
Gibus J.P. 183
Gilbreath R.D. 561, 562, 566
Gladstone J.A. 51, 64
Goderis J.-P. 132, 134, 138
Gooding C. 183
Gordon J.J. 364, 388
Grant R.M. 376, 388
Green P.E. 210, 223, 345
Greenley G. 539, 566
Griffin J. 207, 223
Gross I. 510, 532
Gummeson E. 34, 36
Gutman J. 75, 104, 105

H

Hagel J. 325, 326, 348
Hair J. 152, 172, 173, 183
Haley R.I. 202, 223
Hamel G. 253, 321, 322, 348
Hamermesch R.G. 278, 282, 340, 348, 539, 566
Hamermesh R.G. 341
Hamilton 370, 371, 373
Hammond J.S. 273, 304, 310
Hanssens D.M. 472, 484
Harvatopoulos Y. 336
Haspeslagh P. 539, 566
Hasson L. 74, 75, 104
Havas 497, 533
Hax A.C. 310, 348
Henderson B.D. 304, 348
Herbst P.G. 90, 104
Hiebing R.G. 542, 566
Hill S.I. 265, 282
Hoch S.J. 416, 421
Holden 470
Hopkins D.S. 541, 566
Howard J.A. 88, 92, 104
Hussey D.E. 304, 319, 320, 348

I

Ingold P. 497, 498, 500, 501, 533

J

Jackson B.B. 496, 533
Jacoby J. 91, 104, 125, 138
Jacquemin A. 474, 484, 533
Jain S.C. 40, 65, 484
Jarvis L.P. 112, 139
Jaworski B.J. 28, 36
Johnson G. 26, 36, 316, 348
Jones J.P. 504, 533
Jones T.O. 128, 139

www.frenchpdf.com

K

Kanso A. 525, 533

Kapferer J.-N. 108, 139, 403, 404, 405, 413, 418, 421, 508, 509, 533

Kapferer J.N. 398, 409, 410

Kasper H. 86, 104

Keegan W.J. 345, 348

Kelly K. 44, 65

Kerin R.A. 282

Kerlinger F.N. 160, 183

Keynes J.M. 71, 104

Kim W.C. 228, 248, 321, 348

Klein N. 42, 65

Kohli A.K. 28, 36

Kolk A. 58, 65

Kordupleski R.E. 99, 104

Kotler P. 34, 36, 72, 104, 142, 154, 183, 263, 282, 338, 339, 340, 341, 348, 369, 388, 489, 492, 514, 533, 549, 555, 566

Kozinets R.V. 211, 223

Krugman H.E. 109, 139, 512, 533

Kruskall J.B. 183

Kumar N. 451, 454

Kumar V. 34, 36

Kurtz D.L. 86, 104

L

Laczniak G.R. 57, 58, 65

Lagadec P. 564, 566

Lambert Z.V. 496, 533

Lambin E. 56, 65

Lambin J.-J. 13, 28, 36, 40, 65, 86, 104, 152, 175, 183, 398, 403, 407, 421, 472, 473, 474, 484, 493, 496, 533

Lampel J. 286, 287, 301

Laroche M. 491

Lash M.L. 131, 132, 139

Laudicina P.A. 59, 65

Lavidge R.J. 108, 139, 378, 388, 505, 520, 533

Leeflang P.S.H. 533

Leersnyder J.-M. (de) 62, 64

Leighton D. 476, 484

Leimkuhler J.F. 479

Leroy G. 344, 348

Levitt T. 20, 36, 40, 64, 65, 79, 85, 104, 323, 348

Lewin K. 124, 139

Lewis M. 34, 36

Lilien G.L. 533

Lindgreen A. 496, 533

Little J.D.C. 533

Lochridge R.K. 282

Louche C. 56, 65

Louppe A. 263

Lovelock C. 86, 104, 105

Lucas A. 533

M

Maffesoli M. 211, 223

Mahajan V. 380, 381, 388

Majluf N.S. 310

Malaval P. 104, 400, 401, 421

Malhotra N. 152, 157, 183

Maloney J.C. 533

Marcenac L. 509, 534

Maricourt R. (de) 398, 399, 420, 510, 527, 532

Martilla J.A. 117, 139

Maslow A.H. 73, 74, 102, 105

Mauborgne R. 321

Maurer S. 355

McCarthy E.J. 228, 248

McDonald M.H.B. 539, 566

McGrath M.E. 383, 388

McGuire E.P. 437, 454

McGuire W.J. 520, 534

McNamee P. 310, 348

McNeill J.R. 54, 65

Meenaghan T. 504, 534

Meri T. 352, 388

Millward B. 40, 65, 421

www.frenchpdf.com

Moerloose C. (de) 375, 382, 388
Monroe K.B. 454, 458, 462, 478, 484
Moore W.L. 340
Morgensztern A. 519, 520, 532, 534
Morris M.H. 248
Murphy P.E. 57, 58
Murray H.A. 73, 105
Myers J.H. 114, 139

N

Naert P.A. 474
Nagle T.T. 470, 472, 485
Narver J.C. 25, 28, 36, 37
Nelson P. 511, 534
Nerlove M. 406, 421, 474, 485
Nielsen R. 493, 502, 524, 534
Nonaka I. 361, 362

O

O'Malley L. 37
O'Connor J. 183
O'Meara 366, 389
Ochs P. 25, 37
Oliver R.L. 124, 125, 126, 139
Ortmeyer G. 478, 485
Osborn A.F. 363, 364, 389
Oxenfeld A.R. 340
Oxenfeldt A.R. 139, 348, 485

P

Page A.L. 352, 359, 370, 389
Palamountain J.C. 430, 454
Palda K.S. 108, 139, 534
Parfitt J.H. 121, 139
Parry M.E. 375
Payne A. 31, 37, 496, 534
Peelen E. 34, 37
Peeters R. 13
Pellemans P. 160, 183
Pelsmacker P. (de) 504, 532
Peppers D. 34, 37
Perry M. 525, 534
Peterson R.T. 362, 389
Petrof J.V. 491
Phelps N.L. 563, 566
Piercy N.F. 553, 566
Pinson C. 110, 139
Polli R. 234, 248
Ponson B. 60, 65
Porter M.E. 254, 255, 256, 257, 258, 259, 269, 278, 279, 280, 282, 321, 322, 324, 348, 472, 485, 543, 566
Prahalad C.K. 253, 282, 321, 322
Proctor T. 152, 183

Q

Quelch J.A. 40, 65, 299, 301, 451, 454

R

Ratchford B.T. 109, 139
Reboul P. 516, 517, 534
Reichheld F.F. 34, 37, 129, 130, 139, 494, 534
Reinartz W. 34, 36, 37, 480, 485
Reynolds T.J. 75, 105
Rhoades K. 132, 139
Ries A. 27, 37, 289, 301, 340, 348
Riesenbeck H. 528, 534
Rigby D. 320
Rigby D.K. 33, 34, 37
Rink D.R. 234, 243, 248
Rivera J. 28, 37
Robertson T.S. 378, 389
Robinson W.T. 357, 389
Rogers E.M. 108, 139, 206, 223, 376, 377, 387, 389
Rokeach M.O. 73, 105
Romeri M.N. 383
Rosa J.-J. 72, 105
Rosenberg M.J. 113, 139
Rossiter J.R. 109, 140, 505, 534

www.frenchpdf.com

S

Sallenave J.P. 436, 454
Samii A.K. 441, 454
Sandler D.M. 503, 527, 528, 534
Santi M. 415, 421
Sawhney M. 45, 65
Scheibal W.J. 51
Schmenner R.W. 87, 105
Schmidt M.J. 152, 183
Schramm W. 525, 534
Schuiling I. 42, 65, 296, 301, 302, 344, 348
Schurr P.H. 496
Séguéla J. 509, 534
Sejo Oh 496
Semlow W.J. 496, 534
Shanghavi N. 436, 454
Shani D. 503, 527, 528, 534
Shao A.T. 525, 534
Shapiro B.P. 496
Sheth J.N. 73, 77, 88, 89, 92, 101, 102, 104, 105, 135, 140, 441, 454
Shipley D. 374
Shostack C.L. 85, 105
Siddle R. 34, 37, 320, 349
Silverstein M.J. 286, 302
Simon H. 144, 183, 196, 210, 223, 270, 271, 278, 282, 285, 302, 341, 342, 349, 467, 484, 485
Singh R. 340
Slymotzky A. 496
Slywotsky A. 534
Smith A. 9, 37
Smith B.C. 479, 485
Smith H.F. 452
Smith W.R. 199, 223
Solomon M.R. 135, 140
Song X.M. 375, 389
Stalk G. 349
Stalk G. Jr. 357, 389
Steele L.W. 366, 389
Steiner G.A. 378
Stevens R.E. 550, 566
Stipp H. 504, 534
Stone B. 325
Strategor 332, 335, 349
Strauss J. 446, 454
Strom S. 331, 349
Subramanian D. 529, 534
Swan J.E. 234, 243, 248

T

Takeuchi H. 215, 217, 218, 223, 361, 362, 389, 451
Tarondeau J.-C. 286, 302
Taylor J.W. 244, 248, 566
Teece D.J. 358, 389
Tellis G.J. 234, 248, 472, 478, 485
Tesser E. 50, 65
Thoenig J.C. 398
Thomas R. 282
Thompson D.H. 276, 282
Thuillier P. 554, 560, 566
Tournier M. 12, 37
Trout J. 340
Tulder (van) R. 58

U

Urban G.L. 301, 302, 357, 389

V

Valette-Florence P. 183, 210, 223
Valla J.-P. 97, 99, 101, 105
van Apeldoorn R. 242, 248
Van Ballenberghe A. 288, 302
Van Camp F. 449, 454
Van den Bulte C. 381, 389
Van Dierdonck R. 539
Van Hecke T. 503, 534
Vandaele M. 441, 454
Vaughn R. 109, 140
Vernette E. 293, 302

www.frenchpdf.com

Vidale M.L. 534
Von Hippel E. 365, 389

W

Walker O.C. 440
Wasson C.R. 245, 248
Wayne K. 277
Weber J.A. 229, 248
Webster F.E. 29, 37, 97, 100, 105, 179, 183
Wells W.D. 159, 183, 208, 210, 223, 224
Westbrook R.A. 124, 140
Wilkie W.L. 92, 105, 113, 140
Wilson A. 542, 566
Wilson Al. 152, 183
Wind Y. 304, 309, 349, 365, 380, 388, 389
Wood M.B. 542, 566
Woot P. (de) 51, 64
Wortzel L.H. 454
Wright T.P. 271, 282

Y

Yankelovich D. 201, 224
Yorke D.A. 214, 224

Z

Zajonc R.B. 522, 534
Zaltman G. 145, 183
Zeithaml V.A. 85, 86, 105
Zielske H.A. 521, 522, 534
Zikmund W.G. 223, 224

www.frenchpdf.com

www.frenchpdf.com

INDEX DES SUJETS

A

Acheteur 88
Adaptation 199, 286, 298, 527
Adoption 376, 380
Analyse
– fonctionnelle 364
– conjointe 113, 204
Approche de composition 113
Attention 519
Attitude 112, 506
Attraction 126
Attractivité 225
– analyse (d') 542
Attrait-Atout 312
Attribut 81, 396
Audit marketing stratégique 539
Autosélection 203, 220
Avantage concurrentiel 249, 250, 321
– international 278
Avantage-coût 271

B

B2B (Business-to-Business) 88, 94, 400
B2C (Business-to-Consumer) 88, 399
Barrière à l'entrée 256, 266, 277
Besoin 70
Bien 83
Brainstorming 363
Budget(s)
– de marketing 553
– publicitaires 511
Buzz marketing 212

C

Capital de marque 406
Caractéristiques techniques 81
Chaîne de valeur 269
Chemin stratégique 547, 550
Ciblage 200, 284
Circuit de distribution 429, 542
Click through 517
Client 88, 258
Co-branding 418

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

www.frenchpdf.com

Commerce électronique 43
Communication
– impersonnelle 491
– méthodes de 488
– personnelle 491, 493
Compétitivité 249, 543
– internationale 279
Composition (approche de) 475
Concept de produit 78, 368
Concurrence 261, 543, 546
– monopolistique 262
– oligopole 262
– pure ou parfaite 261
– verticale 430
Concurrents génériques 194
Consommateur 88
Contribution Marketing Nette 559
Copy-stratégie 508
Couverture internationale 295
Créativité 363
Crise (gestion de) 563
CRM 31, 126
Croissance
– internationale 342
– par les marchés 330
– par les produits 331
– stratégies (de) 327
Cycle de vie 233, 352, 408

D

Décideur 88
Demande 72
– à l'entreprise 226
– actuelle 229
– primaire 226
Démarketing 339
Démultiplication des contacts 427
Désir 72
Déterminance 114
Déterminants
– de la sensibilité au prix 470
Développement 279, 331
– de la demande 229
Différenciation 199, 264, 270, 292
Diffusion des innovations 375
Distribution 423
– circuit 429, 542, 546
– exclusive 435
– flux (de) 424
– fonctions 424
– intensive 433
– sélective 434
Domaine d'activité 540
Données 155

E

Écarts (analyse des) 560
Éco-bilan 54
Élasticité 469
Enchantement 397
Enquête 163, 166
Éthique 57, 540
Études
– causales 151, 173
– descriptives 151, 161
– exploratoires 151, 152
Événements 504
Expérience (loi d') 271

F

Fidélité 125, 126
Filtre 89
Flux
– de la distribution 424
Fonction(s)
– de la distribution 424
Fonctionnalité 79

www.frenchpdf.com

Force de vente 488, 493
Fournisseurs 258
Franchisage 435

G

Gouvernance 56
Grille
– d'évaluation 367
– multi-critères 312
Groupes de créativité 363
GRP 512
Guerre des prix 242, 482

H

Haute technologie 356
Hypothèse 153

I

Idée(s) 195
– de produit nouveau 361
– les clients comme source 365
– méthodes de recherche 363
Identité de marque 403
Image de marque 289, 405
Imitation 357, 375
Implication 92, 109
Importance 113
Industrie 193
Infomédiaires 47, 447
Information
– sources (d') 155, 379, 543
Innovation 352
– diffusion de (l') 375
– réceptivité à (l') 376
Insatisfaction 131
Intention d'achat 369, 507
Intermédiaires 426, 446
International(e)
– avantage concurrentiel 278
– couverture 295
– croissance 342
– publicité 524
Internet 43, 212, 443, 515

L

Leader (stratégies du) 338

M

Macro-segment 192
Marché 191, 193
Marché potentiel 227
Market-driven management 26
Marketing 40
– distributeur (du) 442
– global 40
– hi-tech 356
– opérationnel 18
– passif 16
– relationnel 30, 496
– sociétal 30
– stratégique 20
– stratégique proactif 24
Marque 393
– capital (de) 403
– de distributeur (MDD) 412
– fonctions (de la) 399
– globale 528
– nom (de) 409
– produit 410
Matrice
– attractivité-compétitivité 310
– croissance-part de marché 304
– de croissance 319
– des stratégies de croissance 330
Mécénat 503
Mémorisation 520
Méta-marché 45, 231, 448
Méthodes
– de communication 488

www.frenchpdf.com

Mission stratégique 539
Mondialisation 40, 56
Monopole 263
Monopolistique (concurrence) 262
Multiplicateur des ventes 556

N

Négociation commerciale
– pouvoir (de) 258
Nombre de vendeurs 496
Notoriété 110, 506
Nouveaux entrants 256

O

Objectifs
– de la stratégie de prix 460
– définition 540, 547
ODE 512, 515
ODV 512, 515

P

Panier d'attributs 78, 113, 395
Parrainage 503
Part de marché 120
– relative 304
Payeur 89
Perception 110
– du prix 456
Performances 113
Pionnier 357
Plan(s)
– marketing 536
– marketing alternatifs 554
– média 511
– stratégique 535
Planification d'urgence 561, 563
Plans expérimentaux 177
Portefeuille 304
– de produits 304
Positionnement 200, 251, 289, 403, 409
Pouvoir de marché 251, 267
Prescripteur 88
Prévision de la demande 179, 379
Prix
– à l'avantage économique 475
– à la valeur perçue 474
– cible 463
– dynamiques 479
– d'écrémage 236, 277, 466
– de pénétration 236, 468
– flexibles 477
– internes 462
– optimal 473
– pénétration 276
– plancher 462
– politique (de) 546
– promotionnel 478
– technique 463
Processus 107
– d'achat 91
– d'adoption (innovation) 378
– d'apprentissage 108
– de communication 489
– de gestation d'une innovation 370
Productivité 251
Produit 113
– concept (de) 368
– de substitution 257
– haute technologie 356
– multi-attributs 474
Produit-marché 192
Progrès technologique 352
Promotion des ventes 488, 497
– effets pervers 501
– effets sur les ventes 499
– rentabilité 502
– techniques promotionnelles 498
Publicité 504
– internationale 524

www.frenchpdf.com

Q

Questionnaire 167
Questions (exemples de) 184

R

Réceptivité (innovation) 376
Recherche d'idées 363
Recherche marketing 145
Relation 502
– extérieure 488, 502
Réponse affective 111, 522
Réponse cognitive 110, 519
Réponse comportementale 119, 523
Repositionnement 294
Réseaux
– de distribution 431
– sociaux 34, 50, 212
Responsabilité Sociétale des Entreprises 61
Risque
– analyse (du) 557, 561
– innovation (d'une) 352
– mesure (du) 557
– perçu 91
Rivalité élargie 255
Robustesse 561

S

Saisonnalité 478
Satisfaction 124
Segmentation 198, 200
– comportementale 206
– descriptive 204
– industrielle 213
– internationale 215
– par avantages recherchés 201
– par occasion d'achat 210
Service 83, 85
Seuil de rentabilité 463, 554
Sources d'information 155
Standardisation 199, 286, 298, 527
Star-stratégie 509
Stratégie 303
– aspiration (d') 439, 504
– base (de) 321, 541
– challenger 339
– concurrentielle 338
– construite 317
– croissance (de) 327
– d'aspiration 504
– d'imitateur 357
– de concentration 323
– de couverture 196, 284, 433
– de démarketing 339
– de domination par les coûts 323
– de marques 410
– de pression 504
– déduite 316
– défensive 338
– différenciation 323
– diversification 334
– intégrative 333
– leader 338
– offensive 338
– pression (de) 440, 504
– spécialiste 323, 341
– suiveur 340
Succès des nouveaux produits 369, 382
SWOT 316, 547
Système d'information marketing 141

T

Taux
– d'exclusivité 122
– d'intensité 122
– d'occupation 121
– de succès 369

www.frenchpdf.com

Technique(s)
– promotionnelles 498
Technologies d'Information et de Communication (TIC) 43
Test
– de concept de produit 368
– de robustesse 561
Traçabilité 400
Trade marketing 440
Tribus 210

U

Utilisateur 88
Utilités 113

V

Valeur 81
Valeurs 77
Validité 147
Vie privée 51, 451
Vulnérabilité 562

W

Web 443, 479, 515

Y

Yield Management 479

www.frenchpdf.com

GESTION SUP

Marketing • Communication

MANAGEMENT RESSOURCES HUMAINES

MARKETING COMMUNICATION

FINANCE COMPTABILITÉ

MANAGEMENT INDUSTRIEL

STRATÉGIE POLITIQUE D'ENTREPRISE

AIDE À LA DÉCISION

Jean-Jacques Lambin • Chantal de Moerloose

7e édition

MARKETING STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL

Du marketing à l'orientation-marché

Nouvelle philosophie de gestion qui se diffuse à tous les niveaux de l'entreprise, **l'orientation-marché a remplacé la conception traditionnelle des 4P** du marketing-mix (*Product, Place, Price, Promotion*).

Rendue nécessaire par l'évolution plus rapide des marchés, la seconde révolution Internet et l'émergence de nouvelles valeurs, cette démarche marketing, plus large, est un système d'analyse autant qu'un ensemble de pistes d'action concrètes.

Cet ouvrage, **déjà traduit en huit langues**, synthèse des fondements, des concepts et des méthodes et applications marketing, est organisé autour de quatre parties :

- Le nouveau rôle du marketing.
- La compréhension du comportement du client.
- L'élaboration de la stratégie marketing.
- La mise en œuvre du marketing opérationnel.

Entièrement mise à jour, cette 7e édition intègre un chapitre sur le ciblage et le positionnement et développe les aspects marketing relationnel.

Public :

- ▶ Étudiants des écoles de commerce
- ▶ Étudiants des universités en sciences de gestion
- ▶ Professionnels du marketing

JEAN-JACQUES LAMBIN

est Professore Ordinario à l'Università degli studi di Milano-Bicocca (Italie) et Professeur émérite à l'Université catholique de Louvain (Belgique).

CHANTAL DE MOERLOOSE

est chargée de cours à l'Université catholique de Louvain et à l'Université de Liège (Belgique).

COMPLÉMENTS en ligne

ISBN 978-2-10-053858-4

www.dunod.com

DUNOD

www.frenchpdf.com