

# MARKETING STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL

DU MARKETING  
À L'ORIENTATION-MARCHÉ

7<sup>e</sup> édition

*Jean-Jacques Lambin*  
*Chantal de Moerloose*  
*Algeria-Educ.com*

DUNOD

# **MARKETING STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL**

Dunod F. élève : édition de livr. Microsoft Press, ETSP, Éditions, Intérédits

http://www.dunod.com

Recherche [ ] OK

Catégorie Index thématique

Mon compte

**DUNOD** Éditions  
ETSP  
Intérédits  
Microsoft Press

Accueil | Contacts

Sciences et techniques Informatique Création et Management Sciences Humaines

**Interviews**

Bienvenue les BRU !urgence ! Gilles Verrier

Ramnes 2000 expose la nouvelle formule ! Thierry ou Norbert

Toutes les interviews  
Club Enseignants  
↳ Inscrivez-vous!

Découvrez le [livre](#) Professeur dirigeant

En librairie ce mois-ci :

Développement personnel et coaching - découvrez le **ROMANAL DITE** pour les enseignants !

see book first

**Bacchus 2000**  
Epreuves, stratégies et pratiques dans la filière vétérinaire  
Jean-Pierre Courcier, Hervé Hannin, Francis Châtelain, Elénora Montagne

**Profession dirigeant**  
De la conception du changement à l'action  
Gérald Roth, Michel Kourilsky

**PYTHON**  
Petit guide à l'usage du développeur agile  
Tarek Ziade

**SCIENCE psychologie sport**  
150 expériences de psychologie du sport vous permettent comprendre les actions  
Yvan Pasquet, Pascal Legay, Elisabeth Rivest, Michèle Rupirek

**LES PRATIQUES DES MÉTIERS**

Généraliste du DBI  
Gestion industrielle  
Lectures de la signification  
Marketing et Communication  
Directeur d'établissement social et médico-social  
Toutes les bibliothèques

**LES NEWSLETTERS**

Action sociale  
Psychologie  
Développement personnel et bien-être  
Parapente  
Cupidité convertible  
Informatique et TIC  
Idéalisme  
Toutes les newsletters

Bibliothèques des métiers newletter Microsoft Press edspedice net expoit-dup

licence église

# MARKETING STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL

DU MARKETING À L'ORIENTATION-MARCHÉ

*Jean-Jacques Lambin*  
*Chantal de Moerloose*

7<sup>e</sup> édition

DUNOD

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 1<sup>er</sup> 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.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
---------------------	----------

<b>PREMIÈRE PARTIE</b>	
<b>LE NOUVEAU RÔLE DU MARKETING</b>	<b>5</b>

<b>1</b>	<b>LE MARKETING DANS L'ENTREPRISE ET DANS L'ÉCONOMIE</b>	<b>7</b>
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 déviations 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 <i>market-driven management</i> : l'orientation-marché	26
3.6	Le marketing sociétal : l'orientation-société	30
3.7	Le marketing relationnel	30

## 2

**LES NOUVEAUX DÉFIS POUR LE MARKETING** 39

- 1 Le contre-coup 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

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



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

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

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

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 différenciation	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

<b>10</b>	<b>LE CHOIX D'UNE STRATÉGIE DE MARKETING</b>	<b>303</b>
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
<b>11</b>	<b>LES NOUVEAUX PRODUITS</b>	<b>351</b>
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

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

## 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

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 <i>price leadership</i>	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

<b>16</b>	<b>LE PLAN DE MARKETING</b>	<b>535</b>
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
	<b>Index des auteurs</b>	<b>567</b>
	<b>Index des sujets</b>	<b>575</b>



## Annexes Web

<b>Annexe 5.1</b>	Exemples de questions
<b>Annexe 5.2</b>	Quelques revues utiles en recherche marketing
<b>Annexe 5.3</b>	Les méthodes d'échantillonnage
<b>Annexe 5.4</b>	L'analyse multidimensionnelle des similarités
<b>Annexe 5.5</b>	L'analyse en composantes principales (ACP)
<b>Annexe 5.6</b>	L'analyse conjointe
<b>Annexe 5.7</b>	Les équations structurelles
<b>Annexe 5.8</b>	Les systèmes experts intelligents
<b>Annexe 7.1</b>	L'estimation quantitative de la demande primaire
<b>Annexe 11.1</b>	Les typologies des innovations
<b>Annexe 13.1</b>	L'analyse des coûts de distribution
<b>Annexe 13.2</b>	Le marketing stratégique du distributeur
<b>Annexe 13.3</b>	Les stratégies d'entrée dans les marchés étrangers
<b>Annexe 14.1</b>	Les stratégies de baisse et de hausse de prix
<b>Annexe 14.2</b>	Les méthodes de mesure de l'élasticité-prix
<b>Annexe 14.3</b>	Les prix d'une gamme de produits
<b>Annexe 14.4</b>	Le prix dans le marketing international
<b>Annexe 15.1</b>	La détermination du budget de publicité
<b>Annexe 16.1</b>	Questionnaires de planification marketing
<b>Annexe 16.2</b>	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](http://www.dunod.com/pages/ouvrages/complement.asp?id=52137)

# INTRODUCTION

**P**ar 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.

## 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](http://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.

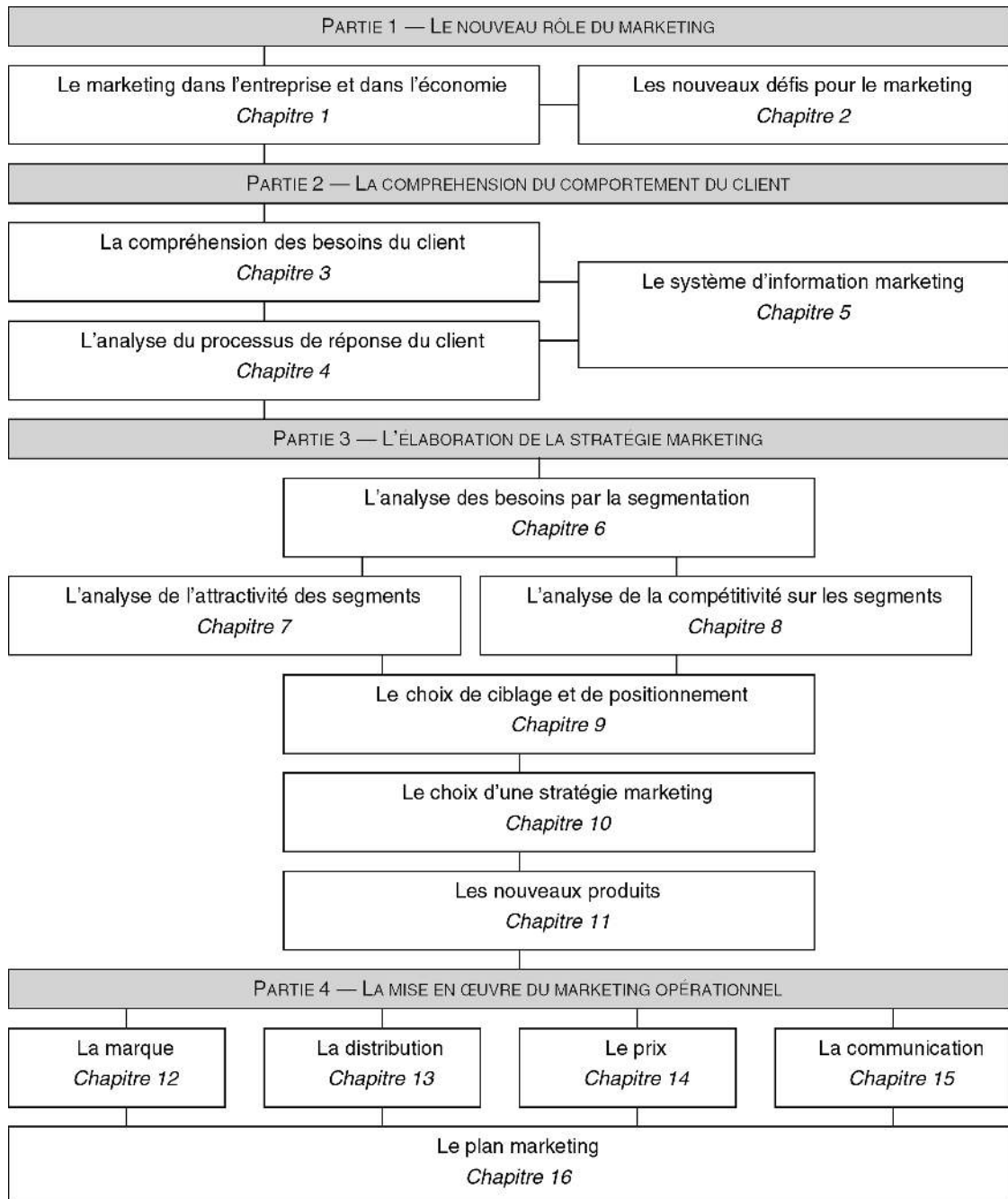


Figure 1 – Organisation générale de l'ouvrage

## 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 :

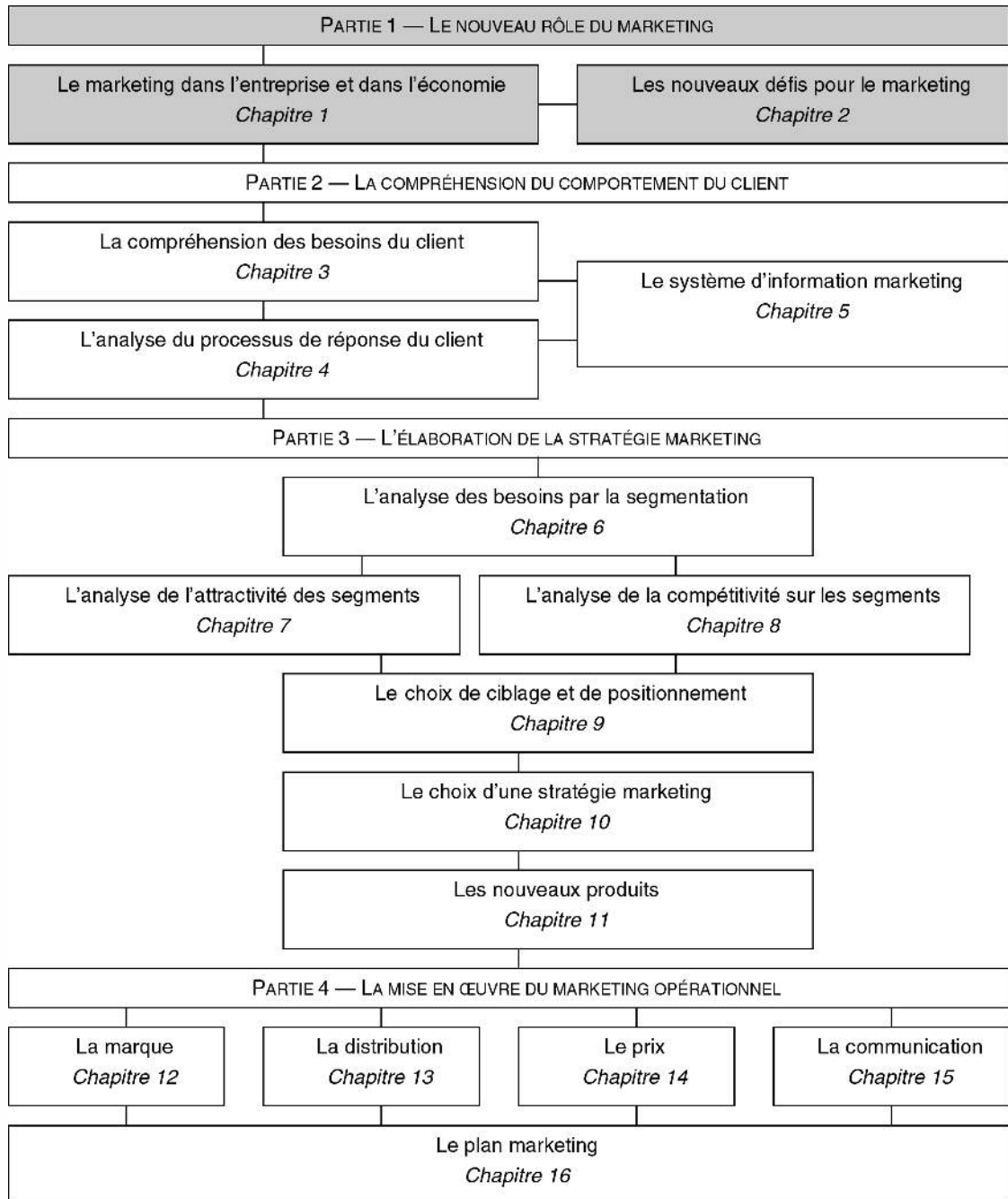
- les responsables du marketing, chargés de l'élaboration d'un plan de marketing stratégique ;
- les dirigeants – très souvent des ingénieurs – qui reçoivent la mission de créer ou de développer la fonction marketing, en particulier dans des activités de haute technologie où la fonction marketing était 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](mailto:jj.lambin@uclouvain.be), [chantal.demoerloose@uclouvain.be](mailto: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](http://www.dunod.com).

# **L** E NOUVEAU RÔLE DU MARKETING



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

**L**e 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 déviations ?
- 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 ?



## 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

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

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 déviations 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<sup>e</sup> 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.

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.

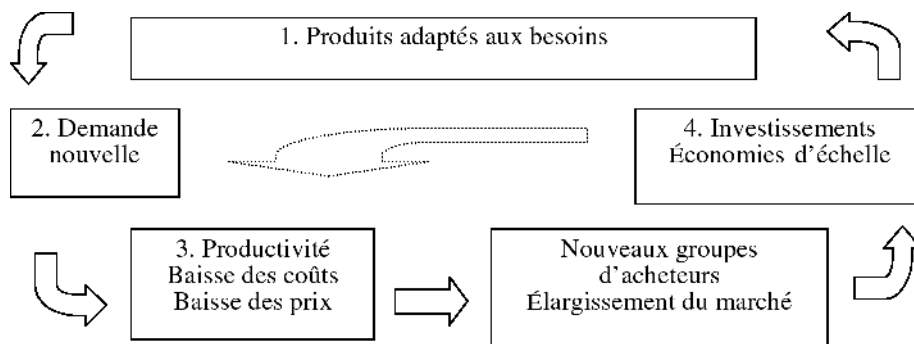


Figure 1.1 – Le cercle vertueux du marketing

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.

## 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

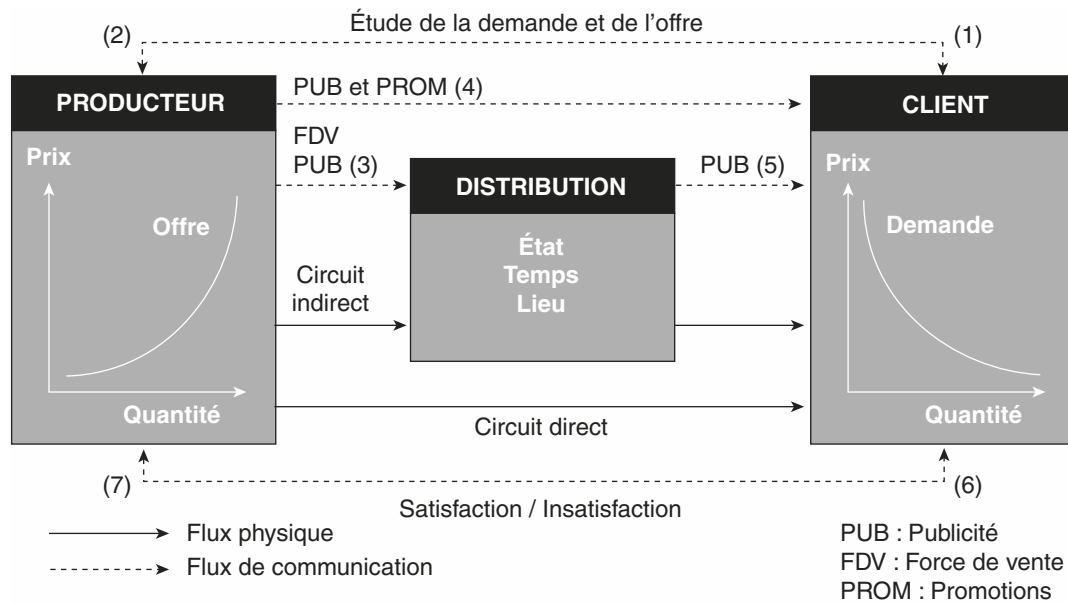
## LE RÔLE DU MARKETING DANS L'ÉCONOMIE

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.

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 efficace 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.

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 (consommérisme).

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.

## 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.

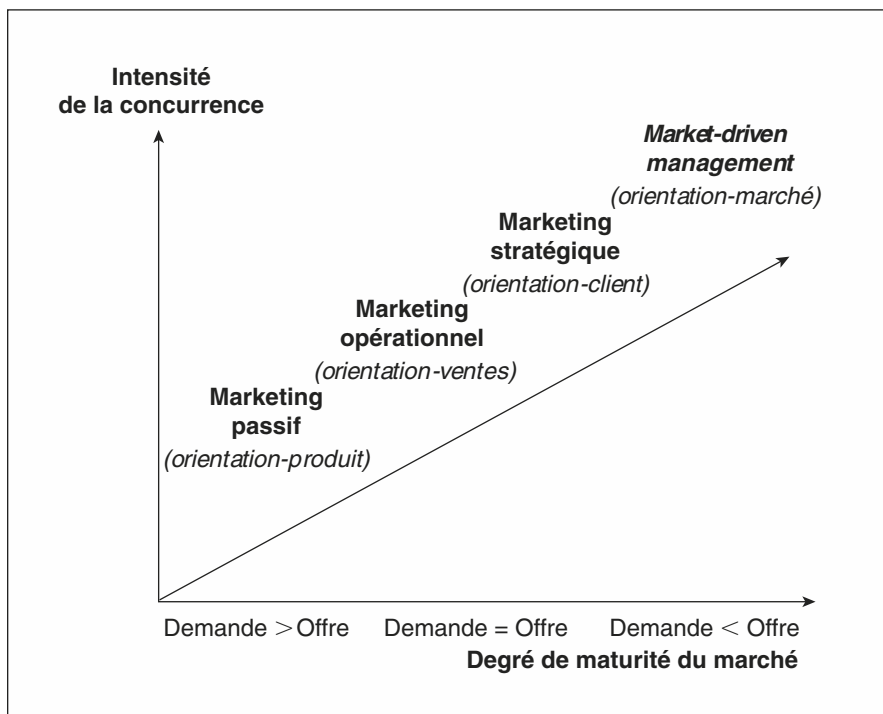


Figure 1.3 – L'évolution de la démarche marketing selon le marché

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.



### 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.

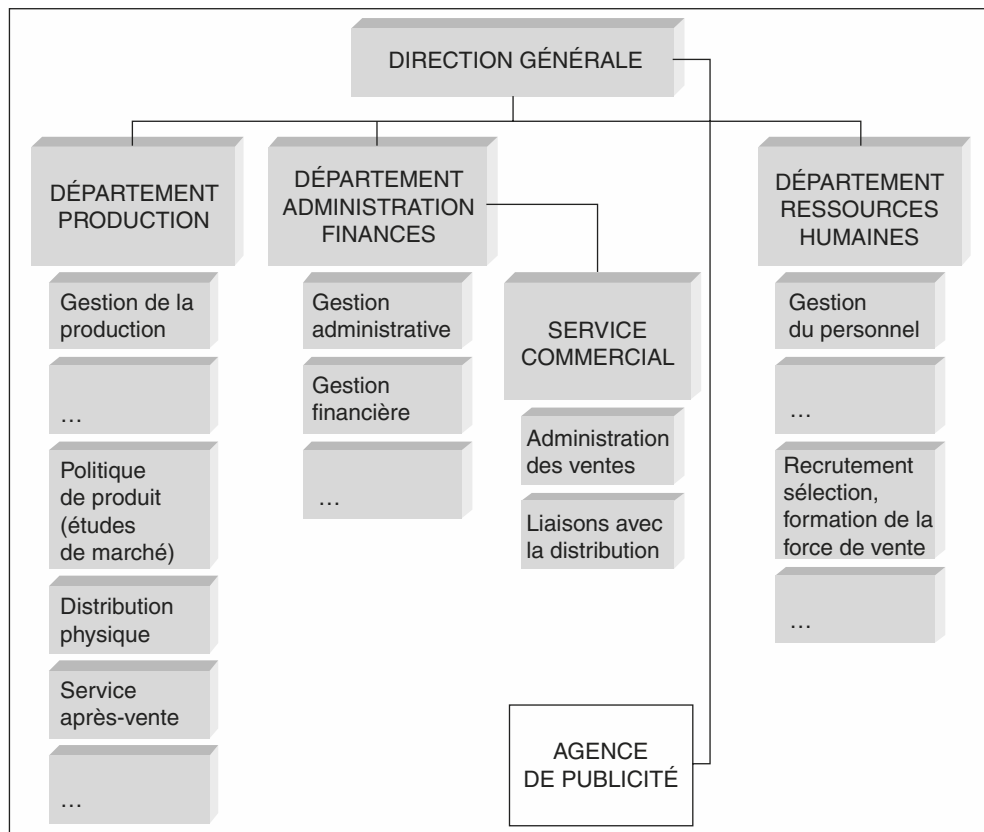


Figure 1.4 – Organisation type d'une entreprise orientée produit

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-

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.

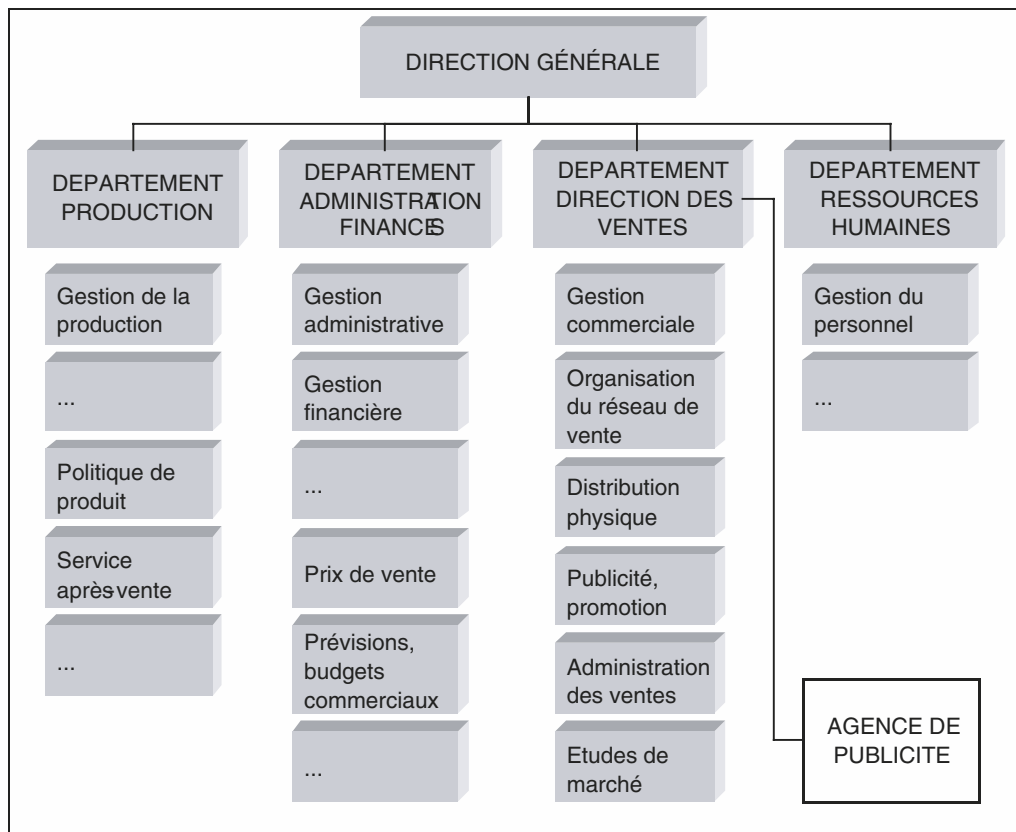


Figure 1.5 – Organisation type d'une entreprise orientée ventes

### 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.

### 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,

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.

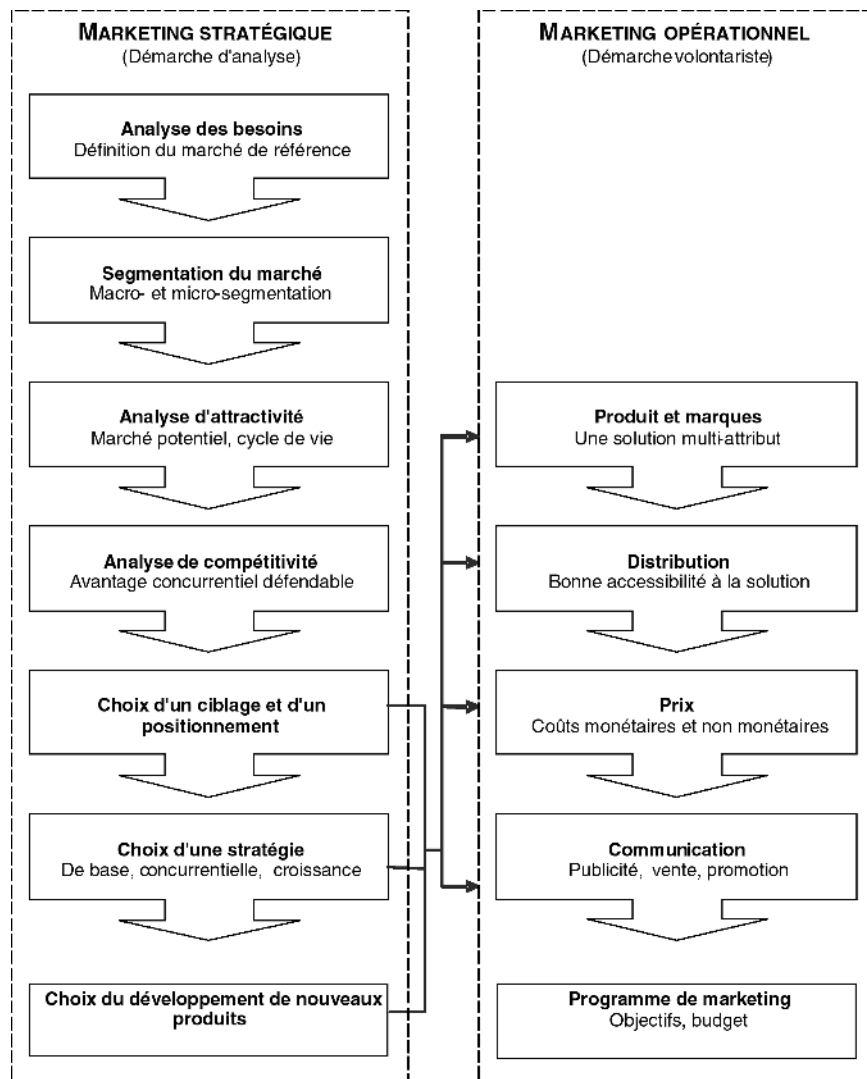


Figure 1.6 – Les deux visages du marketing

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.

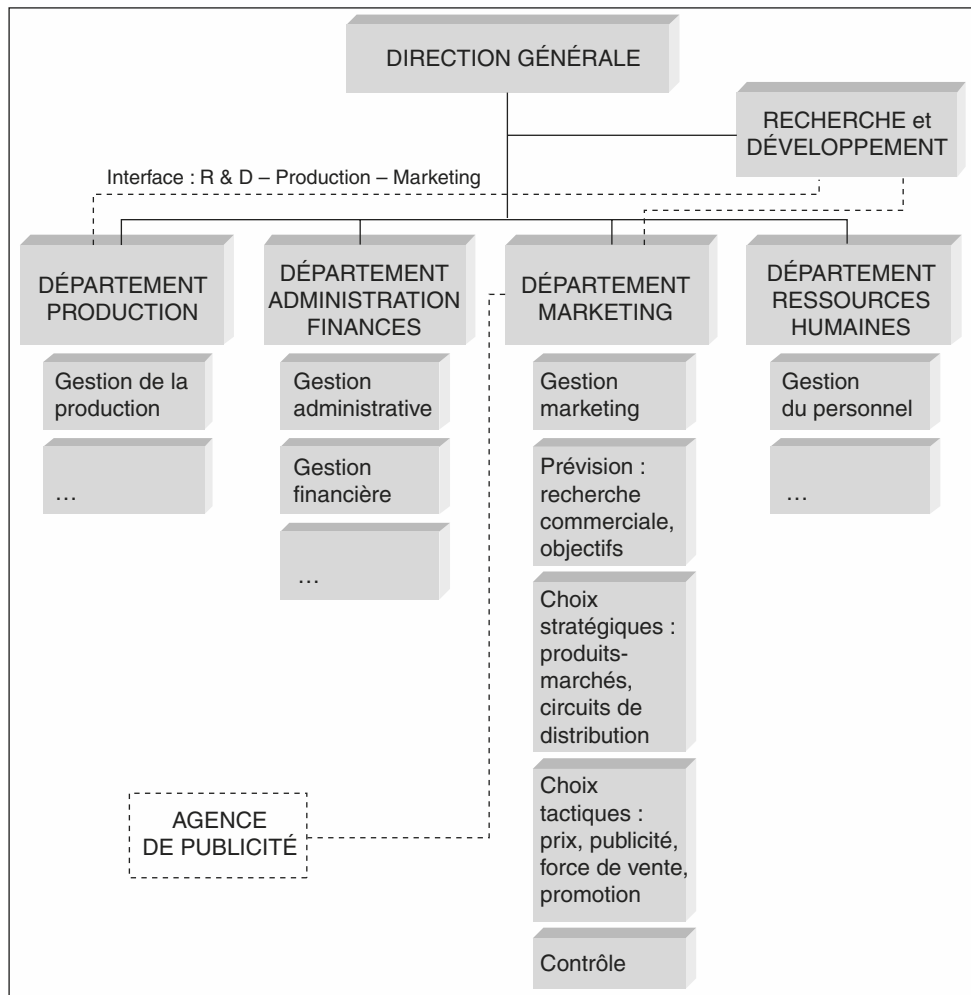


Figure 1.7 – Organisation type d'entreprise orientée clients

### 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

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.





Puis, Bénétteau 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 Chalaïn. 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, Bénétteau 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 Bénétteau. 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 Bénétteau s'est mis à l'abri du gros temps », 2002, *Le Figaro Entreprise*, juillet  
et Allouche B., Cas Bénétteau, 2002, ISEP de Gafsa  
et [www.beneteau.fr](http://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, unimaginables 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

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).

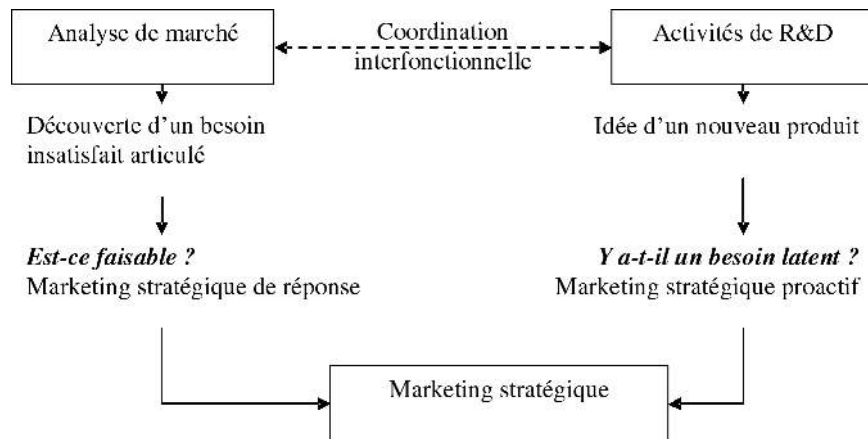


Figure 1.8 – Les deux visages du marketing stratégique

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.

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*).

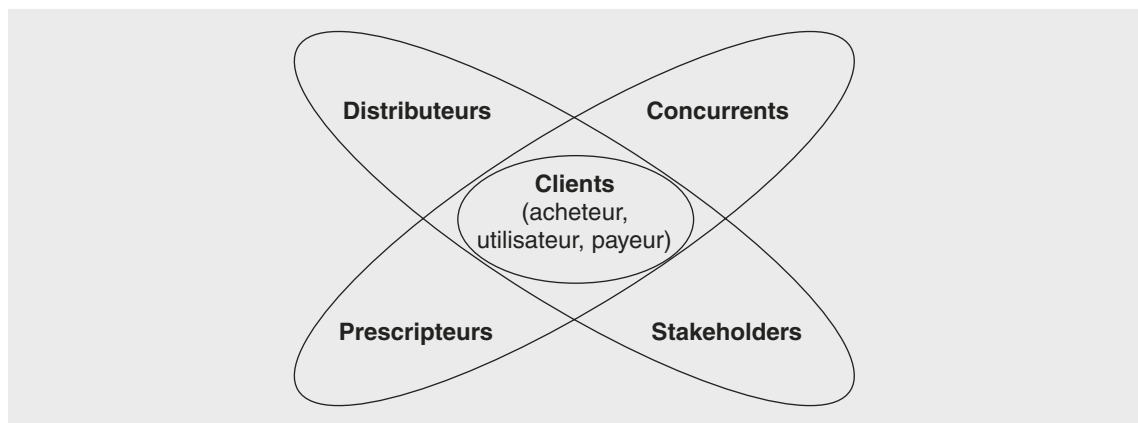


Figure 1.9 – Les principaux acteurs du marché

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-

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-

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 met en place 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

réfèrent 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 ( <i>inside-in</i> )
Marketing opérationnel	oui	–	–	L'entreprise a une orientation-ventes et est centrée sur l'objectif du faire savoir et du faire valoir ( <i>inside-out</i> )
Marketing stratégique	oui	oui	–	L'entreprise est orientée-client et regarde ses activités sous l'angle des clients ( <i>outside-in</i> )
<i>Market-driven management</i>	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*

*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 tendance 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 <sup>xx</sup>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



(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
<b>Mission</b>	Conquête	Fidélisation
<b>Objectif</b>	Transaction, parts de marché	Relation, part du client
<b>Organisation</b>	Gestion de marque/de produit	Gestion de client
<b>Sources d'information</b>	Étude de marché	Dialogue permanent, base de données
<b>Communication</b>	Communication de masse	Communication personnelle
<b>Contexte favorable</b>	Marchés non saturés	Marchés saturés
<b>Secteurs privilégiés</b>	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*)



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

à vie d'un client (CLV, *customer lifetime value*), le taux de rétention, le taux de satisfaction, la récurrence 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.



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), Gummesson (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. Gummesson 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. (Gummesson, 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 équilibre 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-

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'utilisateurs. » 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 ?

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](http://www.u3.dk)
- DRUCKER Peter (1973), *Management, Task, Responsibilities and Practices*, New York, Harper & Row.
- DONALDSON B. (1998) *Sales management : Theory and Practice*, 2<sup>nd</sup> 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-Oriented: 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*, 12<sup>e</sup> 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 Success », *Journal of New Product Innovation Management*, Vol. 21, pp. 334-347.

- 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*, 6<sup>th</sup> 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*, 6<sup>th</sup> Ed., Butterworth-Heinemann, pp. 391-413.
- PEELEN Ed (2006), *Gestion de la relation client*, 2<sup>e</sup> 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.



# LES NOUVEAUX DÉFIS POUR LE MARKETING

**T**rois phénomènes continuent de modifier en profondeur le fonctionnement des marchés en ce début du XXI<sup>e</sup> 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 ?



## 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 limitées 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.

1. Le premier inconvénient possible est l'effet négatif de la centralisation. Certes, elle peut accélérer la vitesse dans le lancement au niveau mondial, mais elle peut aussi *ralentir d'autres décisions marketing*. Des réactions trop lentes à une action d'un concurrent local ou à un 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. À 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 du 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 ont immédiatement été suivies 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.

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 ;

- 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 efficacité 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

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 bénéficiaires 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.

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...

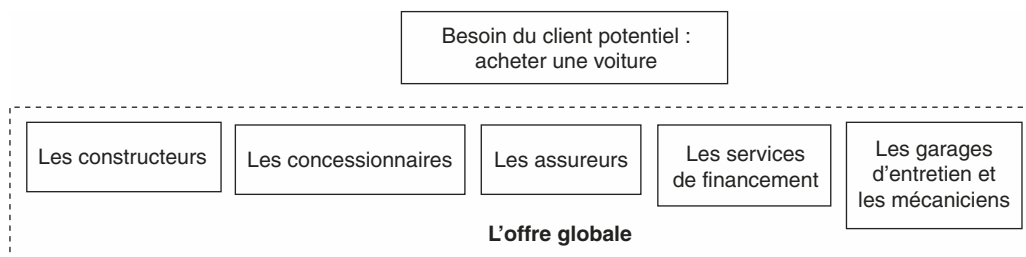


Figure 2.1 – Le concept de méta-marché

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

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



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'Internaute. 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 besoin 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



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...



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.wikipedia.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 Internauts 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 Internauts avec une méfiance, parfois légitime.

### 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 blogueurs 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 peu 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.

## 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 cadre 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 Internauts, 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.

### 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](http://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 ;

- 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.cepa.org](http://www.cepa.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](http://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](mailto: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](http://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.

### 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.

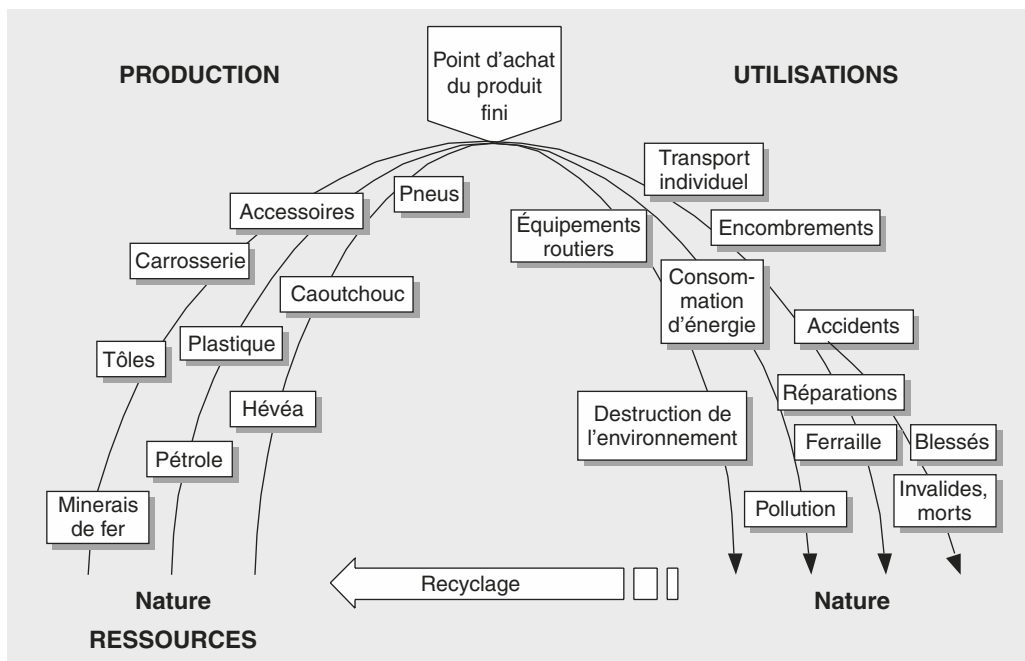


Figure 2.2 – La vision socio-écologique de la consommation



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'utilisateur.

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.

Révélaient 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).



### 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<sup>e</sup> 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.

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.

## 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 : Lacznia 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](http://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 Accountability 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](http://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.

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.

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 Caraïbes	3,3	50,2	51,5	51,1	52,0	51,4
Moyen Orient 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 XXI<sup>e</sup> 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

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

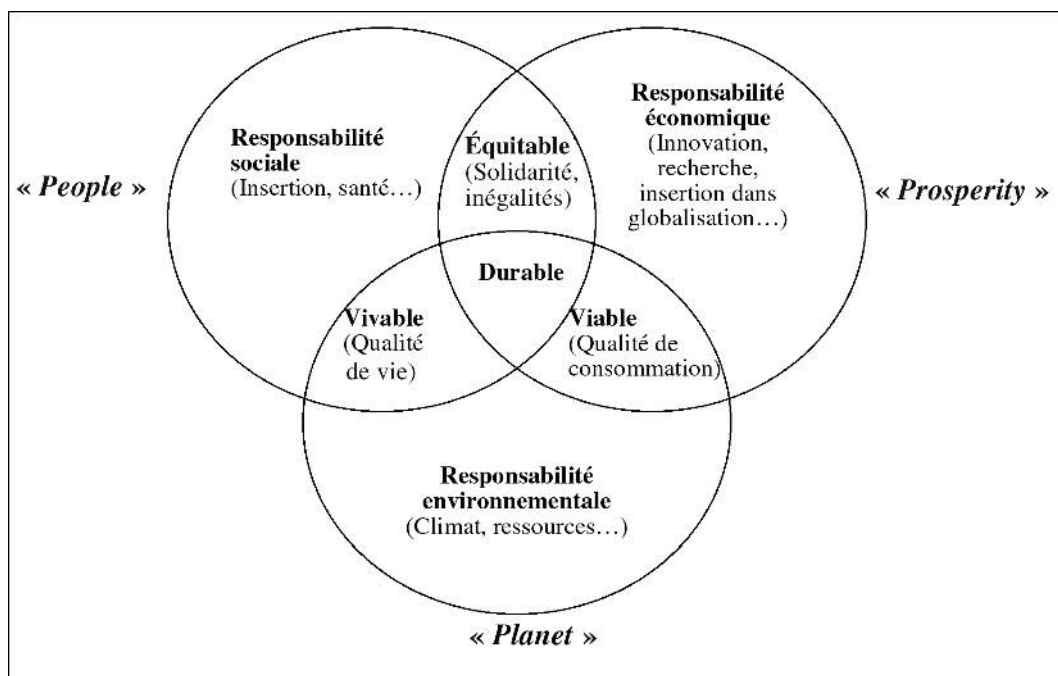
En conséquence de l'émergence de ces nouvelles valeurs, une tendance nette qui s'affirme de plus en plus dans les économies industrialisées : la prise de conscience des responsabilités sociales et sociétales de l'entreprise et l'adoption du management responsable. C'est la Responsabilité Sociétale des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

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,



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.



## L'essentiel

Trois phénomènes modifient en profondeur le fonctionnement des marchés en ce début du XXI<sup>e</sup> 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.

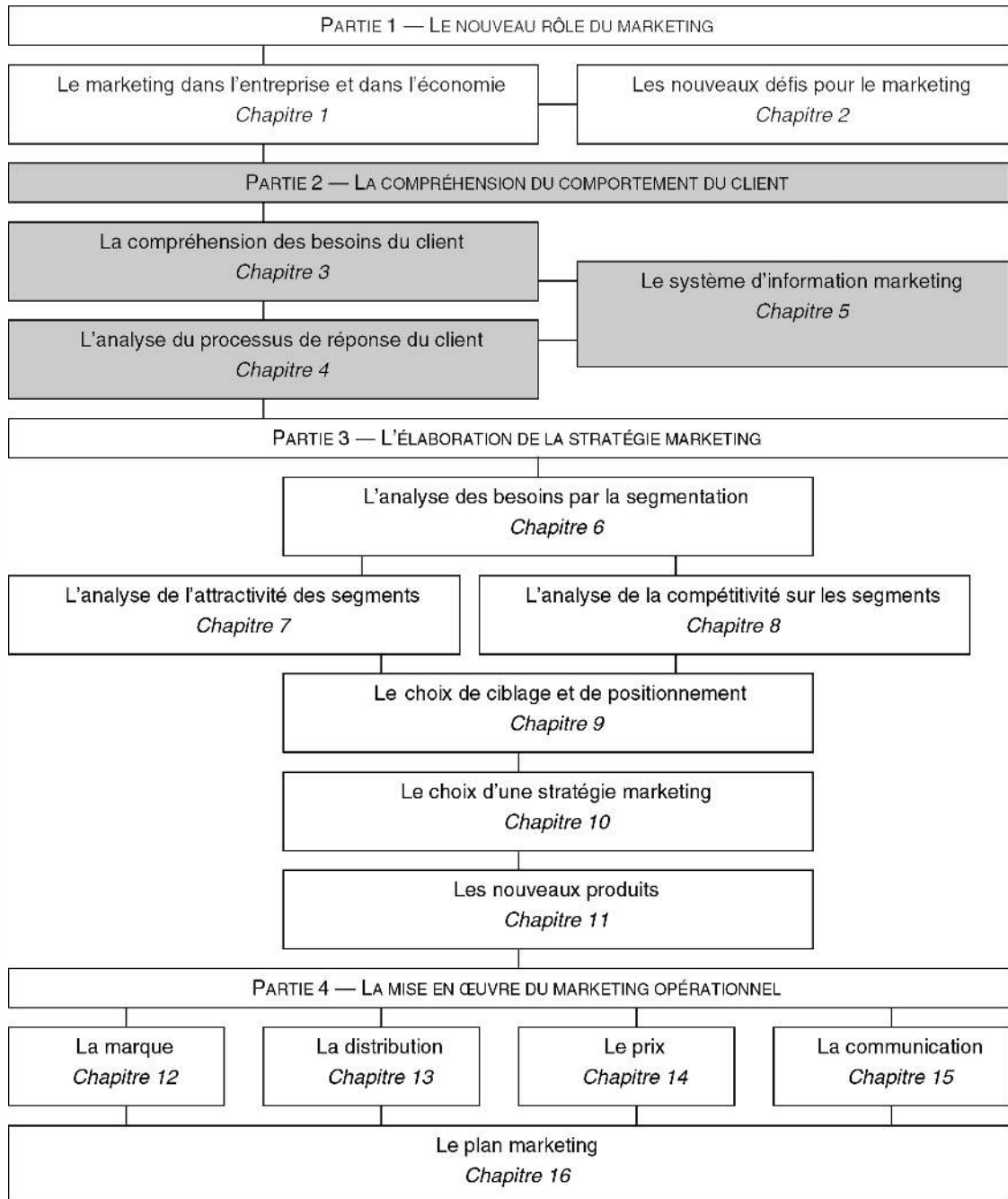
## Références bibliographiques

- 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 21<sup>st</sup> 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.

- 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*, 5<sup>th</sup> 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.
- LACZNAK 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 20<sup>th</sup> 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 Emanuela (2008), « Web 2.0 e le nuove caratteristiche della comunicazione di marketing », in LAMBIN Jean-Jacques (2008), *Market-Driven Management, Marketing Strategico e operative*, Quinta Ed., McGrawHill Italy, pp. 507-510.



# **L**A COMPRÉHENSION DU COMPORTEMENT DU CLIENT



# 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* ?

## 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.

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.



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-

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*

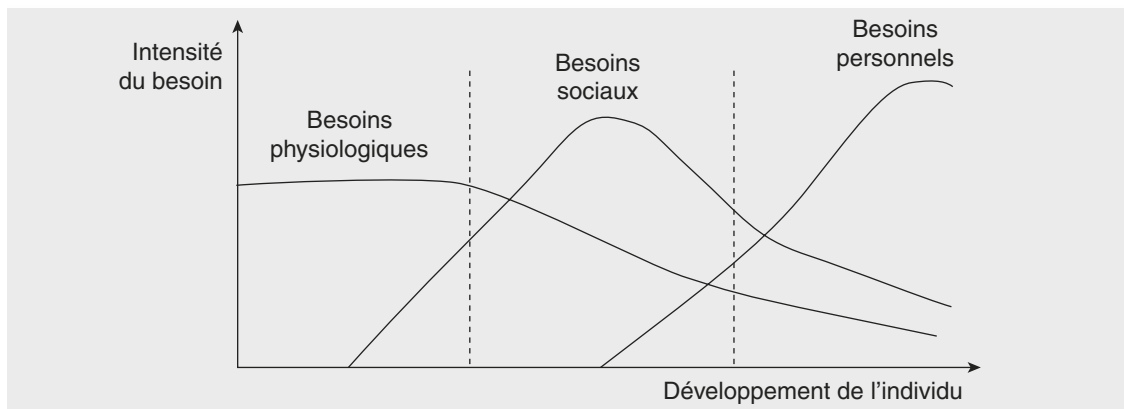
Ces besoins figurent au sommet de l'échelle des besoins humains. La réalisation de soi, l'évolution personnelle. Le besoin que l'homme a de se dépasser, d'utiliser toutes ses capacités et d'en repousser les limites. Donner un sens aux choses, trouver leur raison d'être.

Source : Maslow, 1943.

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 multidimensionnalité se retrouve également chez le client organisationnel.

## 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.

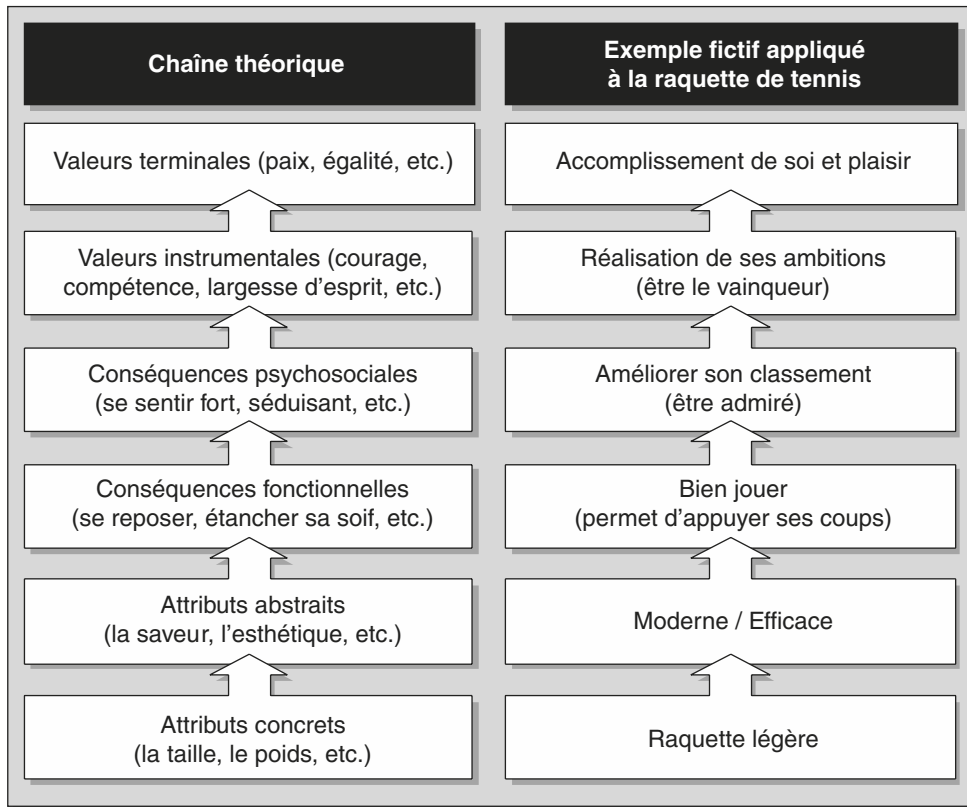
Source : Hasson, 1995.

## 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.



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.

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.

### 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.

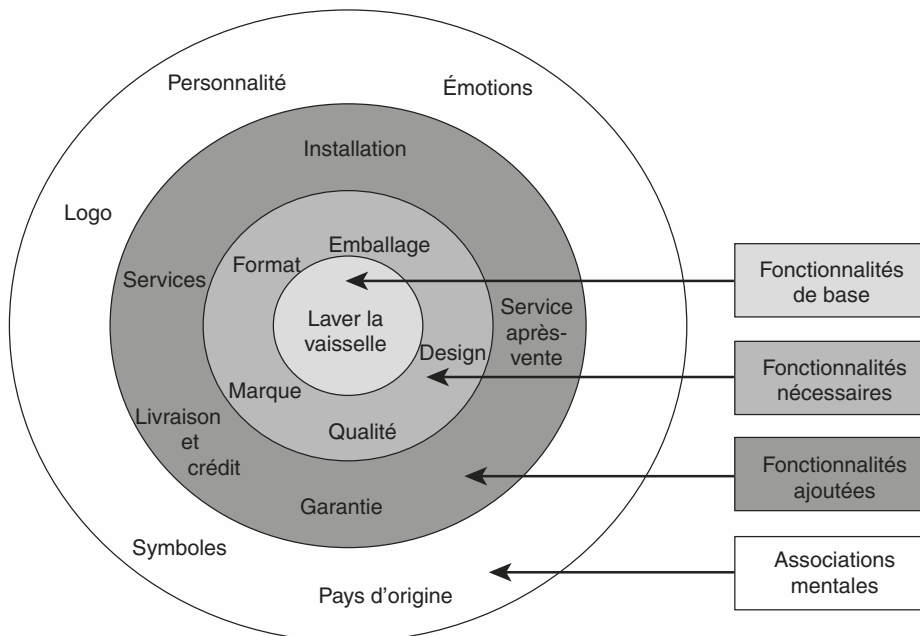


Figure 3.3 – Le produit vu comme un panier d'attributs, de fonctionnalités ou de services rendus

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.



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 *Privileged 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 ajoutées, 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 ajoutées, 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.



- *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).

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 ( $i = 1, \dots, I$ ).

$w_{ij}$  = Importance accordée à l'attribut  $i$  par l'individu  $j$  ( $j = 1, \dots, J$ ).

$x_{ijk}$  = Performance perçue de l'attribut  $i$ , par l'individu  $j$ , pour la marque  $k$  ( $k = 1, \dots, K$ ).

$U_{jk}$  = Utilité totale de l'individu  $j$  pour la marque  $k$ .

(Par exemple  $U_{jk} = \sum_{i=1, \dots, I} w_{ij} x_{ijk}$ , 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.

## 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 prévus, 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.

### 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*

		<b>Biens d'achat courant (Convenience goods)</b>	<b>Biens d'achat réfléchi (Shopping goods)</b>	<b>Spécialités (Speciality goods)</b>
<b>Comportement des clients</b>	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
<b>Marketing opérationnel</b>	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.

## 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.

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

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.

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

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.



## 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*.

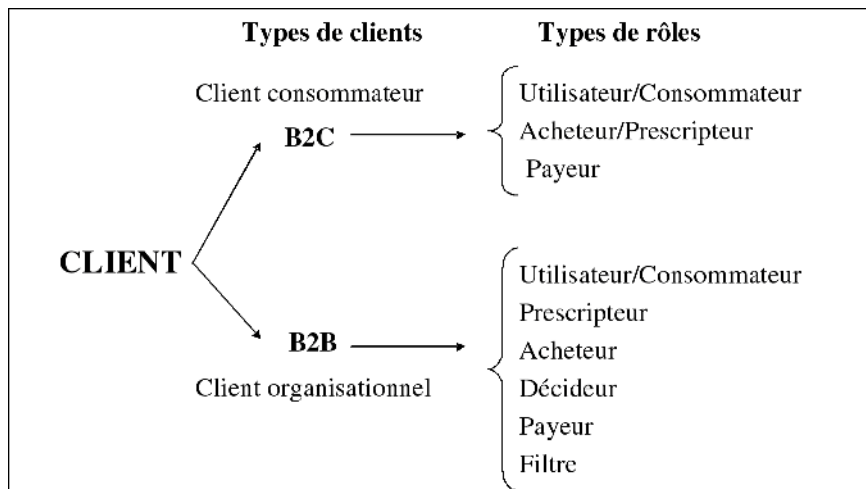


Figure 3.6 – Le concept de client

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.

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.

### 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.

## 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) :

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 pouvoir 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 résolutives

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

1. Une *conduite résolutive 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.

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.

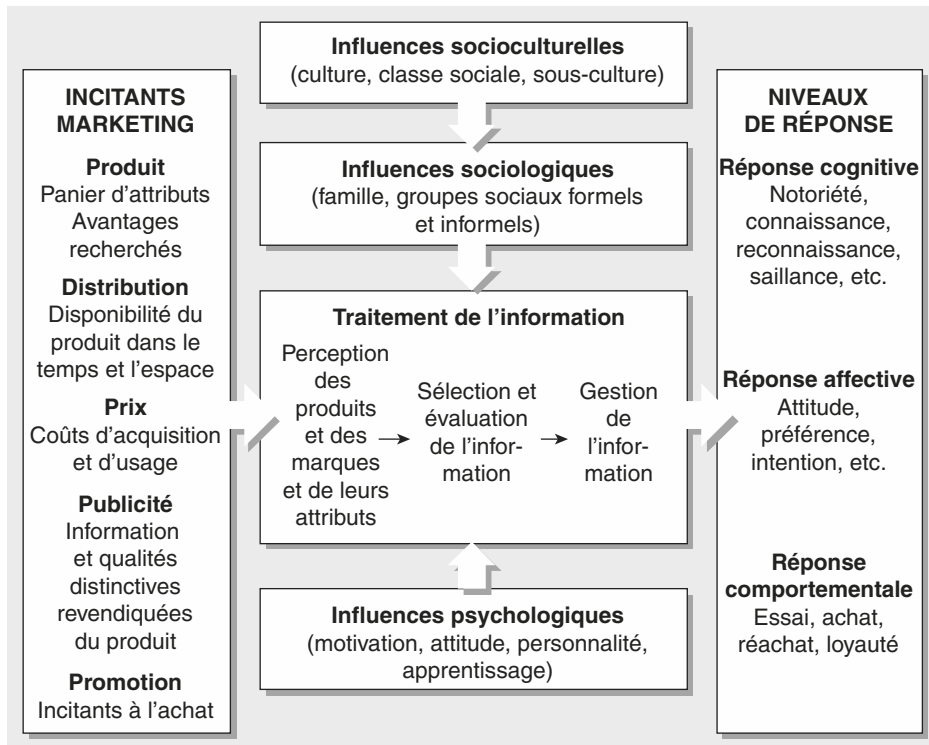


Figure 3.7 – Les domaines d'analyse du comportement du client

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.

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.

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).

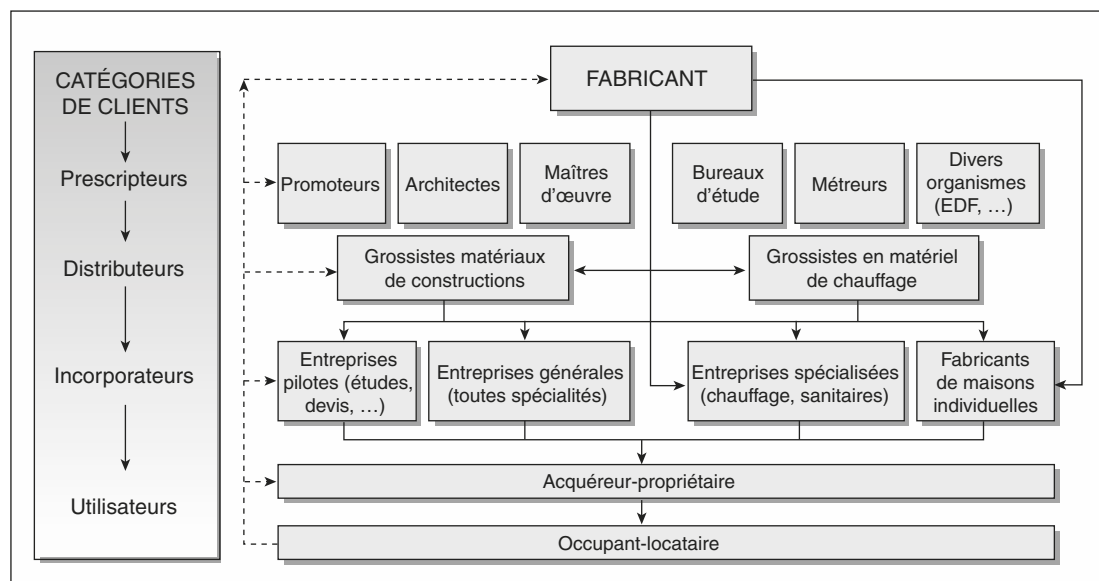


Figure 3.8 – Exemple de filière industrielle : le marché des pompes à chaleur à usage domestique

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.



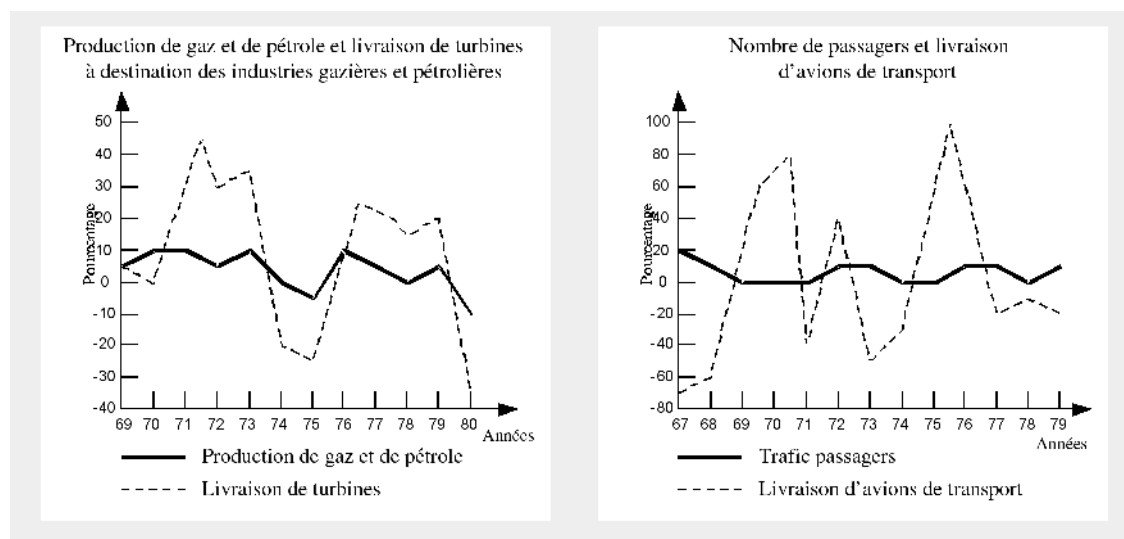
### 3.3.2 La demande B2B, une demande parfois très fluctuante

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

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'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).

## 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 métresseurs, 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.

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 Régulé 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.

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.

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.

## 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 ?

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).*



### 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*, 2<sup>e</sup> 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*, 3<sup>rd</sup> 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*, 12<sup>e</sup> éd., Paris, Pearson.
- KOTLER Philip (1997), *Marketing Management*, 9<sup>th</sup> 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*, 5<sup>e</sup> éd., Paris, Pearson.
- MALAVAL Philippe (1996), *Marketing Business to Business*, Paris, PubliUnion.

- 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*, 3<sup>rd</sup> 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.



# 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 ?

## 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 explicite) ; 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

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.

	Mode intellectuel (think)	Mode affectif (feel)
Forte implication (risque élevé)	Apprentissage (Learn-feel-do)	Affectivité (Feel-learn-do)
Faible implication (risque faible)	Routine (Do-learn-feel)	Hédonisme (Do-feel-learn)

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).

## 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

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.

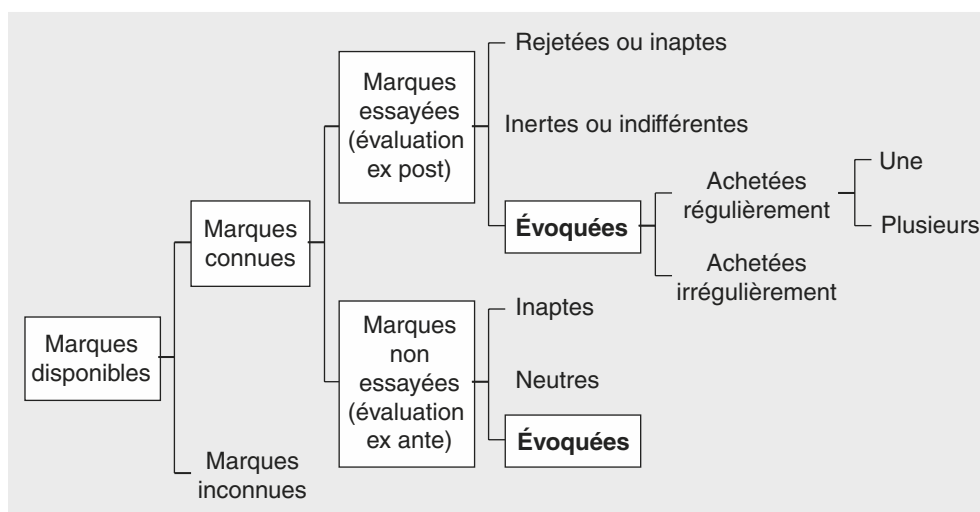


Figure 4.2 – La notion d'ensemble évoqué



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 ;

- *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
4a. Évaluation partielle de l'attribut (Utilités partielles)	$u_{1jk}$	$u_{2jk}$	...	$u_{Ijk}$	Importance et performance combinées
4b. Évaluation globale du produit (Utilité totale)	$U_{jk}$				Modèle d'intégration

Légende :

$A_i$  = Attribut  $i$  composant le produit ( $i = 1, \dots, I$ ).

$w_{ij}$  = Importance accordée à l'attribut  $i$  par l'individu  $j$  ( $j = 1, \dots, J$ ).

$x_{ijk}$  = Performance perçue de l'attribut  $i$ , par l'individu  $j$ , pour la marque  $k$  ( $k = 1, \dots, K$ ).

$u_{ijk}$  = 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  $U_{jk} = \sum_{(i=1, \dots, I)} w_{ij} x_{ijk} = \sum_{(i=1, \dots, I)} u_{ijk}$ )

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 ( $U_{jk} = \sum_{(i=1, \dots, I)} u_{ijk}$ ).

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  $i = 1, \dots, I$  attributs) ;

- chaque individu ne donne pas nécessairement le même poids aux attributs déterminants du choix ( $w_{ij}$  pour  $j = 1, \dots, J$  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  $k = 1, \dots, K$  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 perçue 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-

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	<b>8,13</b>
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	<b>8,05</b>	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	$\Sigma = 1,00$	
Différenciation ( $\sigma_{ij}$ )	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	$\Sigma = 1,3715$	
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	$\Sigma = 1,00$	

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.

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 Gb).

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.

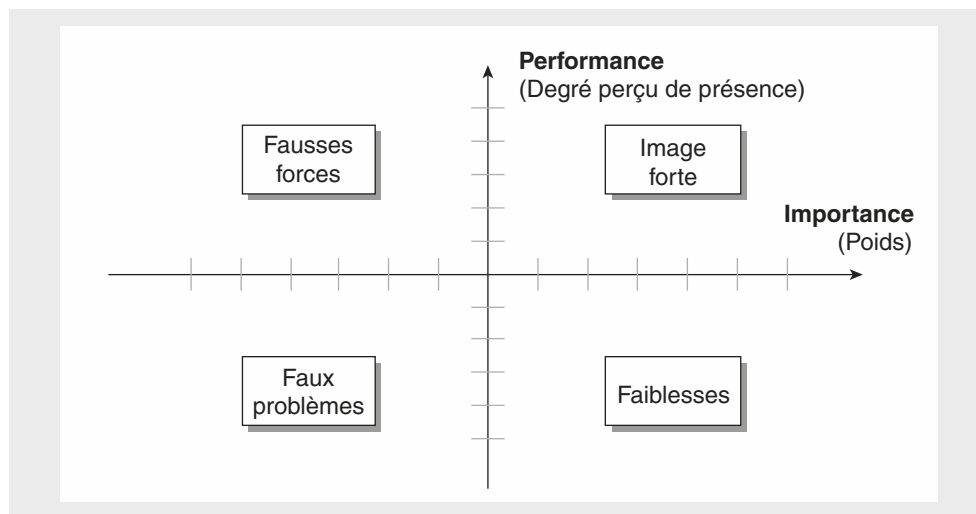
**Modèle lexicographique.** L'individu opère de *manière séquentielle*. Il ordonne les attributs du produit du plus important au moins important. Il compare d'abord les marques sur le premier attribut et retient celle qui a l'évaluation la plus élevée. S'il y a égalité, il passe au deuxième attribut 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-

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

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<sub>2</sub>.
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 attribut :

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).

## 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 conservation
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.



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 ;

- 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  $p$  ( $= N_m/N_p$ ) ;

- 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.

### 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  $50 \% \times 54,54 \% \times 110 \% = 30 \% = 3 \text{ millions hl} / 10 \text{ millions hl}$
- Stella est de  $20 \% \times 23,68 \% \times 190 \% = 9 \% = 0,9 \text{ million hl} / 10 \text{ millions hl}$

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

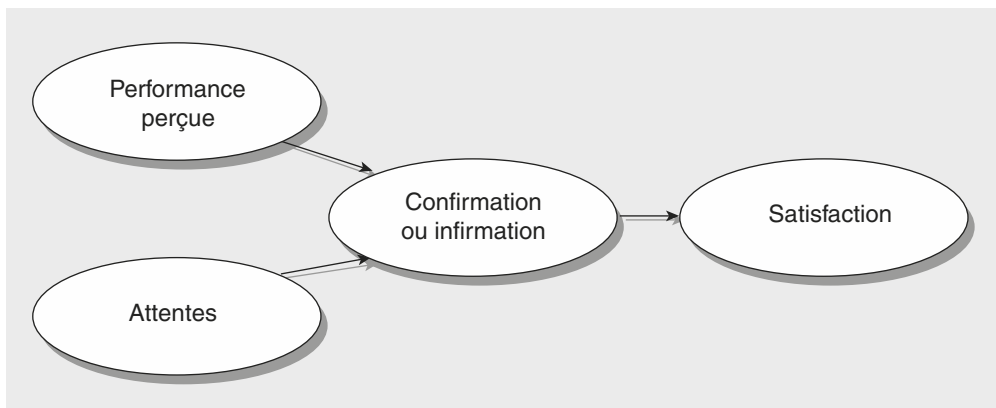
Les mesures de satisfaction et de fidélité du client sont au cœur du marketing relationnel, mais c'est seulement depuis peu que les entreprises s'efforcent de les mesurer systématiquement. Auparavant les analyses se cantonnaient à des mesures internes de qualité, du type ISO 9000. La mesure de satisfaction 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...

## 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

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-

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.



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* ( $\alpha$ ) : 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* ( $\beta$ ) : 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.

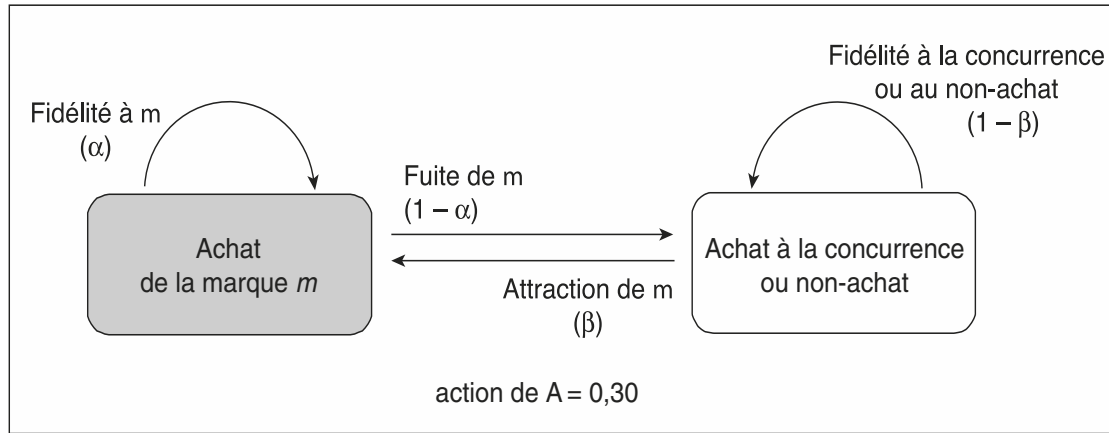


Figure 4.5 – Les origines et les destinations d'un client

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  $\alpha$  le taux de fidélité et par  $\beta$  le taux d'attraction, la part de marché ( $P_{dm}$ ) de la marque  $m$  au cours de la période future  $t + 1$  sera donc :

$$P_{dm}(t+1) = \alpha P_{dm}(t) + \beta [1 - P_{dm}(t)]$$

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 :

$$P_{dm}(e) = \frac{\text{Taux d'attraction}}{(1 - \text{Taux de fidélité}) + \text{Taux d'attraction}} = \frac{\beta}{(1 - \alpha) + \beta}$$

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.



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 :

« [...] 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.

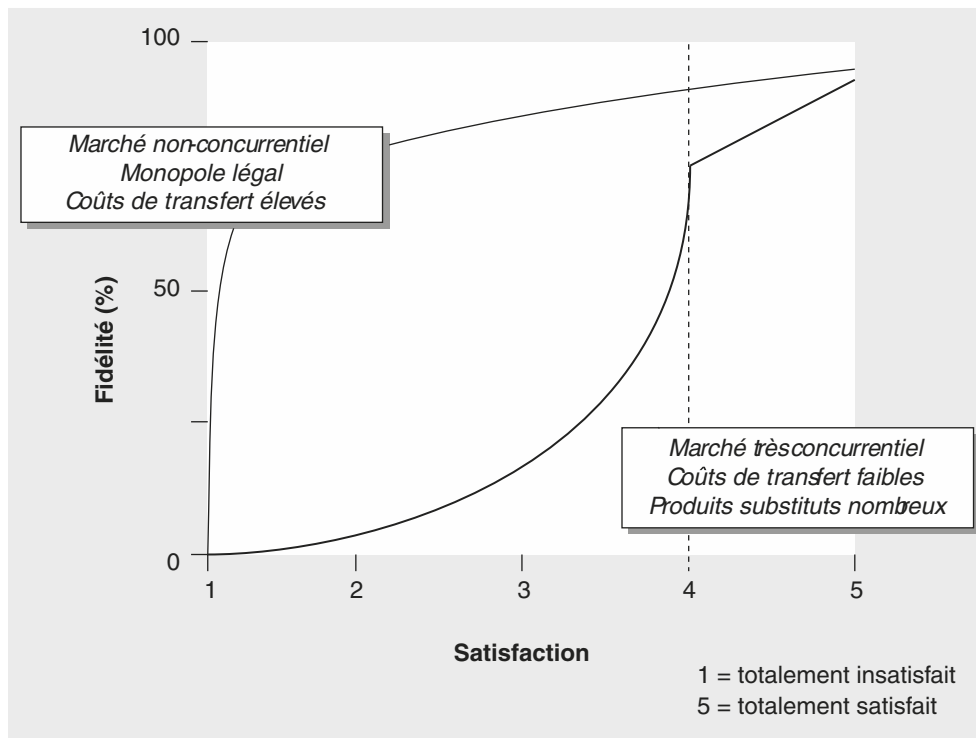
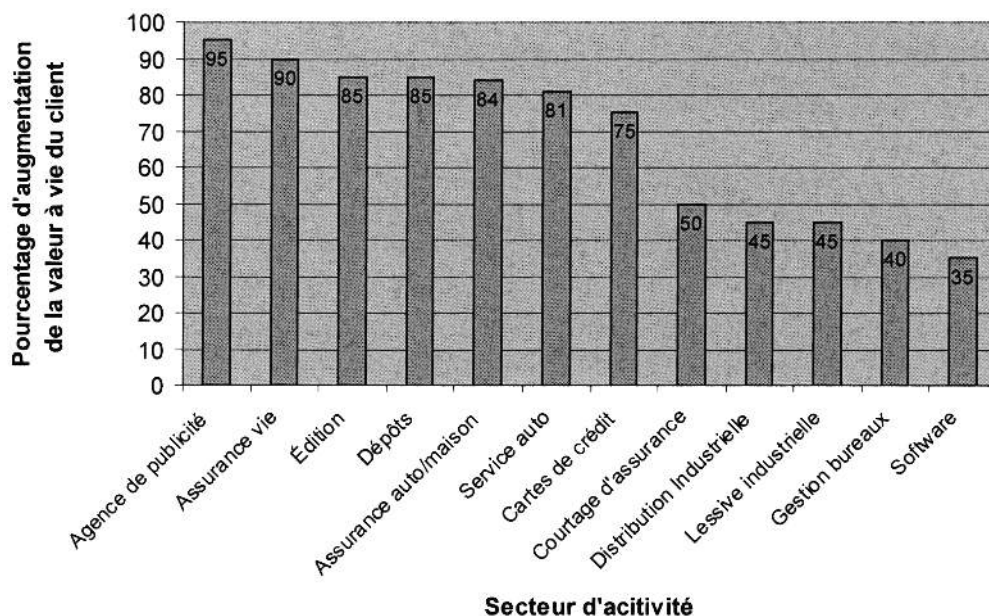


Figure 4.6 – La relation satisfaction-fidélité

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.



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 paraît. 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.

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'un client avec paiement initial =  $CLV = 100 \text{ €} (1 + r/(1 + i - r))$ )

(Valeur à vie d'un client sans paiement initial =  $CLV = 100 \text{ €} (r/(1 + i - r))$ )

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.

### 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.

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.

## 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

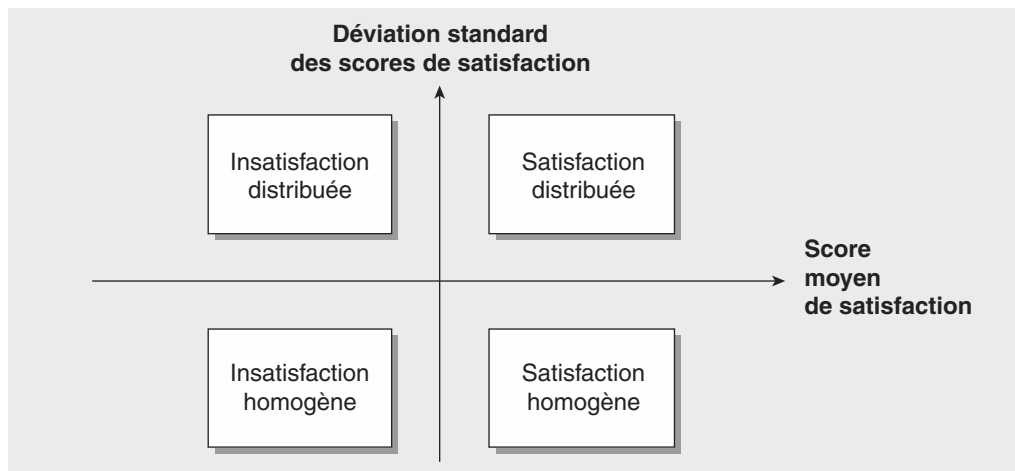
Satisfaction : 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 N

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) :



- 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.



### 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 tendanciennes 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)) :

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](http://www.insee.fr)). « La consommation annuelle par personne est de 800 g en France » (source : [www.ciao.fr](http://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),

*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*, 10<sup>th</sup> 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.

- 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 Quarterly*, 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 7<sup>th</sup> 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.

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*, 6<sup>th</sup> 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.

# LE SYSTÈME D'INFORMATION MARKETING

**L**e 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 ?

## 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).

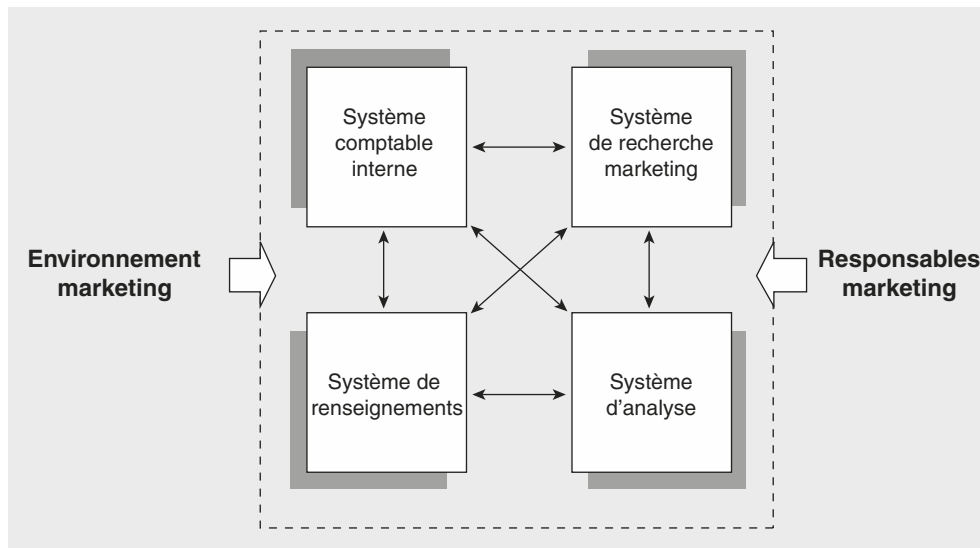


Figure 5.1 – Structure d'un système d'information marketing

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



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.

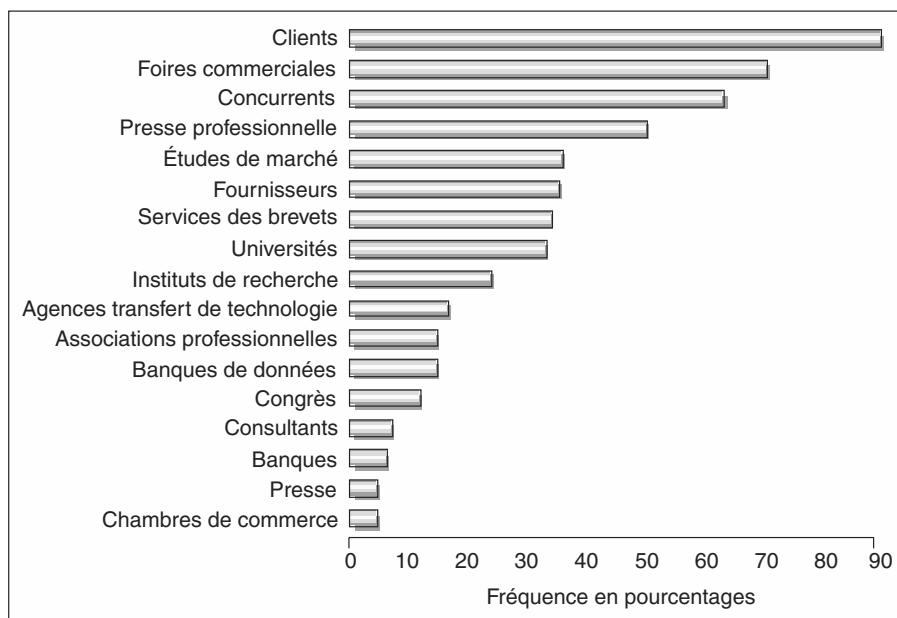
De nombreux systèmes d'information internes ont été initialement conçus de manière trop ambiguë, avec comme conséquences une réaction de rejet face aux coûts suscités et une faible utilisation.

## 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.



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-

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.

### 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-

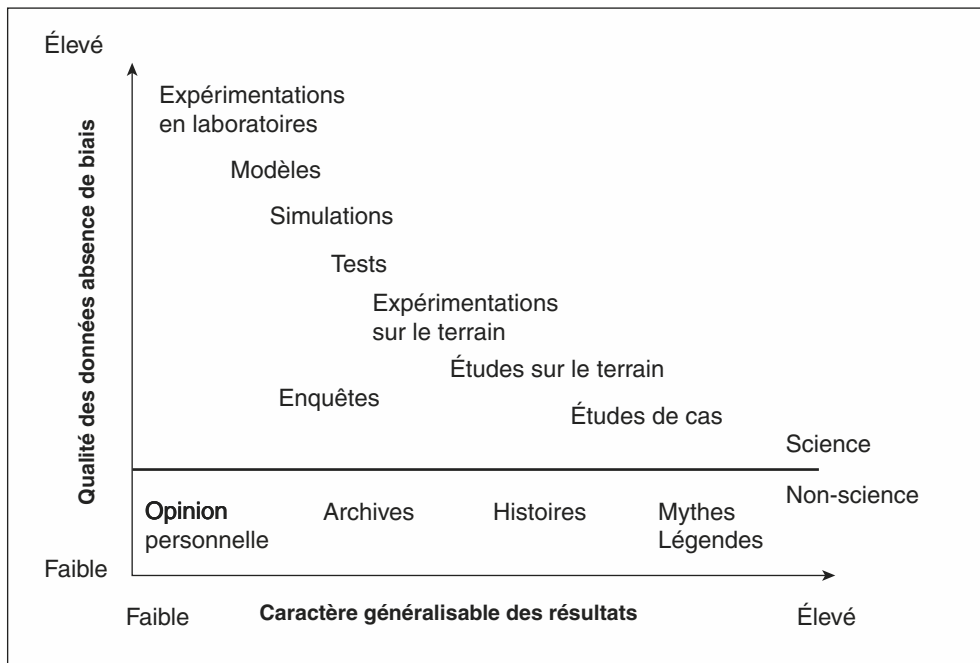
ment sur le flair, la créativité ou l'imagination de managers talentueux et charismatiques. L'art n'échappe pas à l'analyse critique ni à l'analyse scientifique, et le talent lui-même est rarement suffisant pour expliquer la réussite artistique.

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

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'explicitier 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

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.

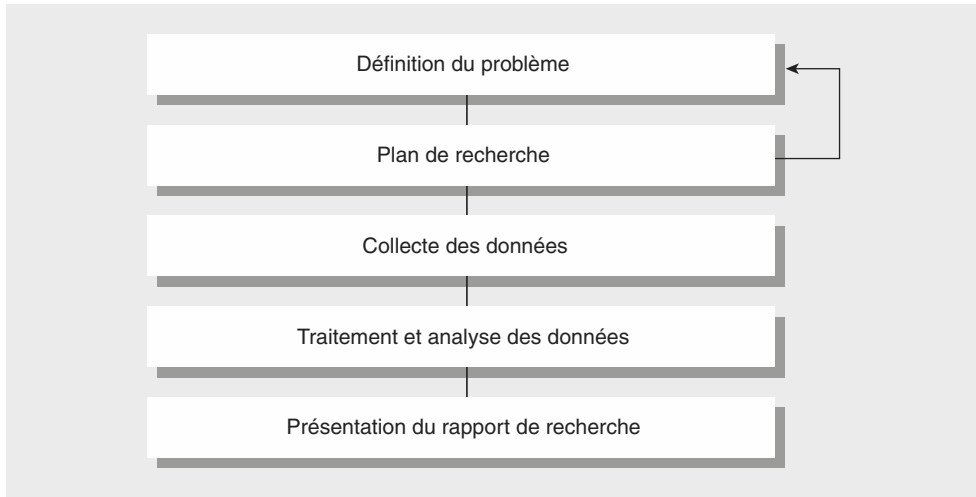


Figure 5.4 – Les étapes du processus de recherche

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.

**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.

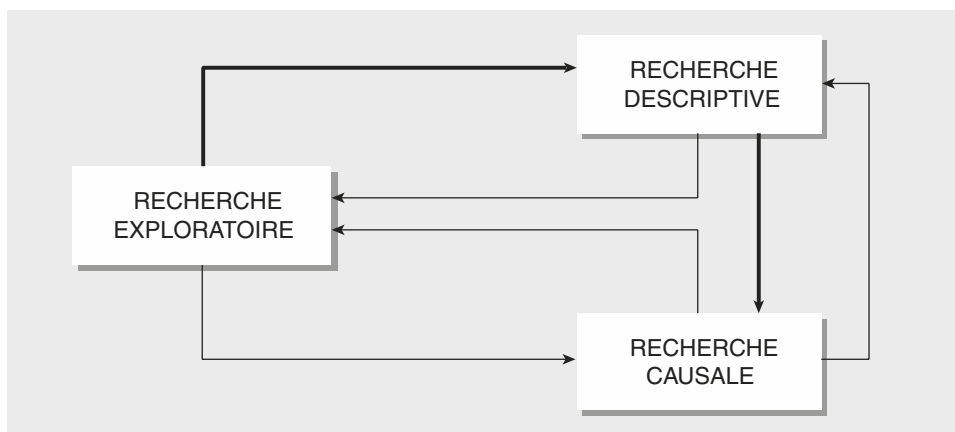


Figure 5.5 – Typologie des études de marché



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'adoptons 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 :

### 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.

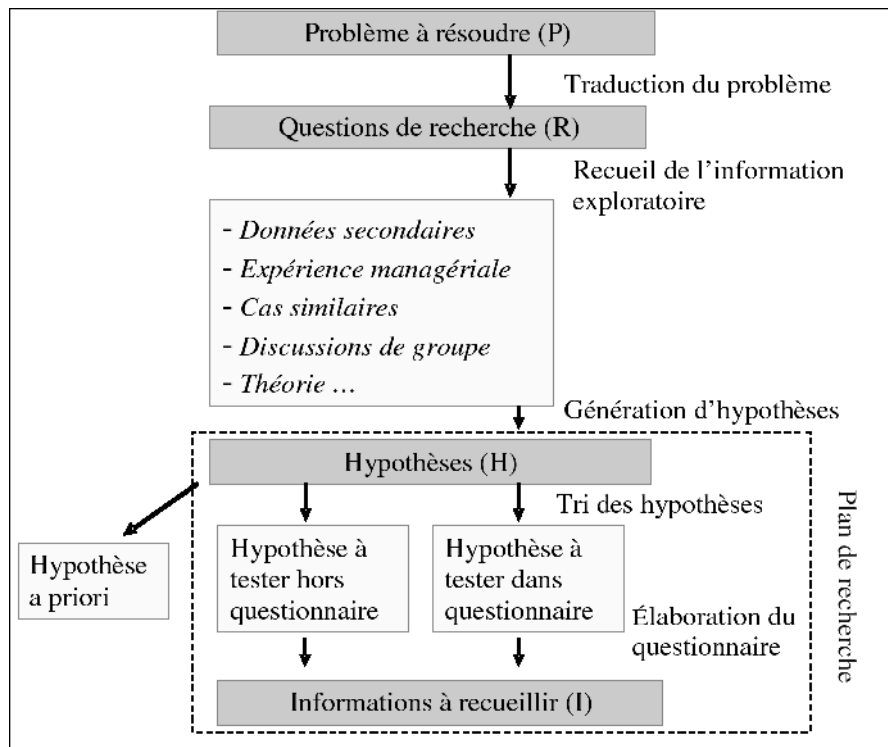


Figure 5.6 – Le processus de génération d'hypothèses

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.

## 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.

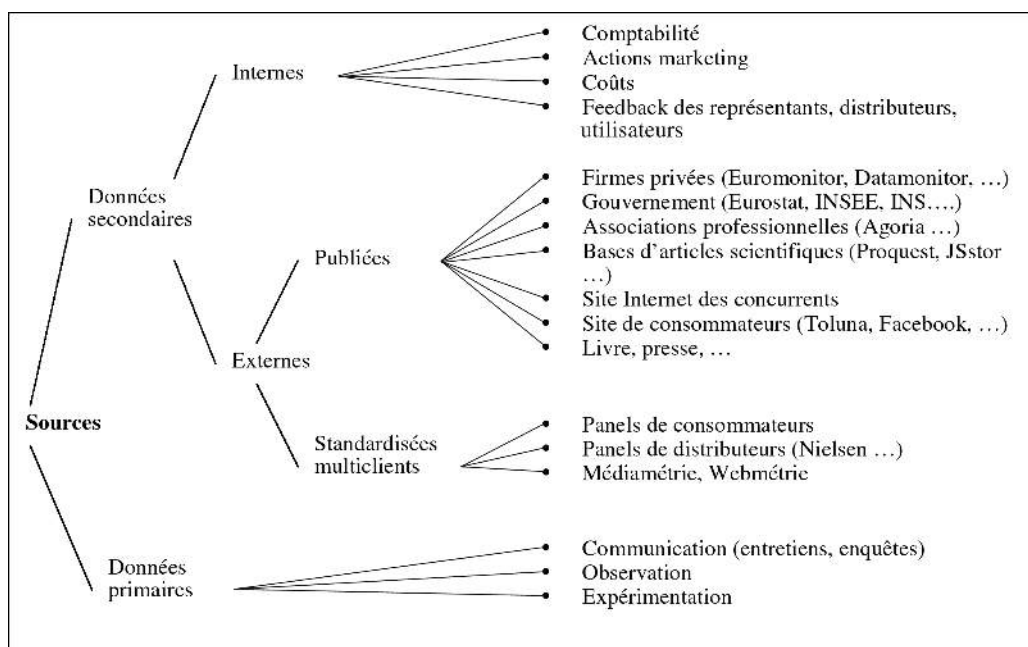


Figure 5.7 – Typologie des sources d'information

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

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 ; interpellier 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	<a href="http://www.europa.eu.int">www.europa.eu.int</a>	Informations sur les pays membres
Eurostat	<a href="http://www.europa.eu.int/comm/eurostat">www.europa.eu.int/comm/eurostat</a>	Statistiques au niveau européen permettant les comparaisons entre pays et régions
Europe Direct	<a href="http://www.europa.eu.int/europedirect/">www.europa.eu.int/europedirect/</a>	Site de réponses à des questions précises
OCDE	<a href="http://www.oecd.org">www.oecd.org</a>	Statistiques, indicateurs économiques et autres informations sur les pays membres (online bookshop payant)
Banque mondiale	<a href="http://www.worldbank.org">www.worldbank.org</a>	Informations économiques et sociales, régionales, nationales sur plus de deux cents pays
INSEE	<a href="http://www.insee.fr">www.insee.fr</a>	Statistiques françaises
Statcan	<a href="http://www.statcan.ca/">www.statcan.ca/</a> ou mieux <a href="http://www40.statcan.ca/index_f.htm">www40.statcan.ca/index_f.htm</a>	Statistiques canadiennes
Office fédéral de la statistique	<a href="http://www.statistique.admin.ch/">www.statistique.admin.ch/</a>	Statistiques suisses
Statbel	<a href="http://www.statbel.fgov.be">www.statbel.fgov.be</a>	Statistiques belges
Fedstats	<a href="http://www.fedstats.gov/">http://www.fedstats.gov/</a>	Statistiques des États-Unis
Euromonitor International	<a href="http://www.euromonitor.com">www.euromonitor.com</a>	Informations sur les marchés européens et mondiaux (payant)
Datamonitor	<a href="http://www.marketlineinfo.com">www.marketlineinfo.com</a>	Informations sur les marchés européens et mondiaux (payant)
Economist Intelligence Unit	<a href="http://www.eiu.com">www.eiu.com</a>	Analyses européennes (payant)
BCG	<a href="http://www.bcg.com">www.bcg.com</a> (clic BCG experts)	Analyses sectorielles et thématiques gratuites
Accenture	<a href="http://www.accenture.com">www.accenture.com</a>	Études sectorielles et thématiques gratuites
McKinsey	<a href="http://www.mckinsey.com">www.mckinsey.com</a>	Articles thématiques (parfois payants)
Financial Times	<a href="http://www.ft.com">www.ft.com</a>	Bases de données, par exemple, sur les fusions et acquisitions (payant)
Kompass	<a href="http://www.kompass.com">www.kompass.com</a>	Information d'affaires sur différents marchés et entreprises (payant)

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 méthodologie de 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](http://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.

« 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.

## 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.



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 *inconvenients* 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 inconvenients, 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.

### 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 ;

- 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 ( <i>Learn, Feel, Do</i> /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

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.

## 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.

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

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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permet à l'enquêteur de recueillir des informations supplémentaires.</li> <li>2. Meilleur contrôle de la séquence des questions.</li> <li>3. Permet d'obtenir des informations plus précises.</li> <li>4. Permet d'obtenir un taux plus élevé de réponses complètes, l'enquêteur étant là pour expliquer ce qui est demandé.</li> <li>5. Permet l'utilisation d'aides visuelles (graphiques, maquette, échantillon...) pour illustrer le concept.</li> <li>6. Permet une analyse en profondeur des attributs désirés et une recherche de solution aux problèmes posés.</li> <li>7. Grande flexibilité qui permet à l'enquêteur de s'adapter au style cognitif des répondants.</li> <li>8. Contact personnel qui encourage la coopération et l'intérêt des répondants.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Méthode coûteuse en comparaison des autres méthodes, surtout lorsqu'une grande zone géographique doit être couverte.</li> <li>2. L'enquêteur peut biaiser les réponses ou mal les enregistrer.</li> <li>3. Demande une supervision précise du processus de collecte des données.</li> <li>4. La formation des enquêteurs et la collecte des données demandent du temps.</li> <li>5. Les commentaires des enquêteurs peuvent troubler les répondants.</li> <li>6. Les différences de style entre enquêteurs rendent plus difficile une application standardisée du questionnaire.</li> </ol>
Enquête par téléphone	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Méthode la plus rapide.</li> <li>2. Peu coûteuse. Le coût d'un nombre équivalent d'interviews personnelles serait très supérieur.</li> <li>3. Facile de rappeler plus tard si le répondant n'est pas disponible.</li> <li>4. Le risque de biais est généralement réduit par l'utilisation de questions fermées.</li> <li>5. Large couverture géographique.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se réduit aux répondants qui figurent à l'annuaire.</li> <li>2. La quantité d'informations à recueillir est limitée.</li> <li>3. Permet de recueillir peu d'informations de classement.</li> <li>4. Difficile d'obtenir des informations sur les attitudes et motivations.</li> <li>5. D'application difficile pour des produits de haute technicité ou très nouveaux.</li> <li>6. Devient coûteuse si les appels longue distance sont nombreux.</li> </ol>
Enquête postale	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permet une couverture large à un coût unitaire faible par interview réalisée.</li> <li>2. Évite les biais dus à l'enquêteur. L'absence de témoin peut faciliter certaines réponses.</li> <li>3. Permet d'atteindre des personnes très éloignées géographiquement.</li> <li>4. Sauf si un nom est demandé, le répondant reste anonyme et peut dès lors communiquer plus facilement une information sensible.</li> <li>5. Les répondants sont encouragés à répondre puisqu'ils peuvent le faire quand ils le souhaitent.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une liste d'adresses précises et à jour est nécessaire, ce qui n'est pas toujours facile.</li> <li>2. Taux de réponse faible. Les répondants sont en général plus concernés par le sujet que les non-répondants.</li> <li>3. La longueur du questionnaire est limitée.</li> <li>4. Impossibilité de vérifier que les questions sont bien comprises et les réponses bien enregistrées.</li> <li>5. Difficile de suggérer un ordre de réponse puisque le répondant peut prendre connaissance du questionnaire.</li> <li>6. Temps de réponse long.</li> <li>7. Difficile à utiliser avec des produits très techniques.</li> </ol>
Enquête par Internet	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Méthode la plus rapide et très peu coûteuse.</li> <li>2. Possibilité de couverture mondiale.</li> <li>3. Possibilité de contrôle sur l'ordre des questions.</li> <li>4. Supervision automatique des erreurs matérielles (rappels des non-réponses, interdiction ou autorisation de réponses multiples).</li> <li>5. Encodage immédiat.</li> <li>6. Faculté d'utiliser une aide visuelle.</li> <li>7. Absence de biais dû à l'enquêteur.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mauvaise représentativité : limitation à la population possédant Internet et le maîtrisant. Ne convient qu'à des enquêtes ciblant les internautes.</li> <li>2. Échantillonnage non aléatoire.</li> <li>3. Mauvais contrôle de l'identité des répondants.</li> <li>4. Contact impersonnel.</li> <li>5. Peur de l'intrusion dans la vie privée (confidentialité parfois peu crédible).</li> </ol>



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.



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.

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

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.

## 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).

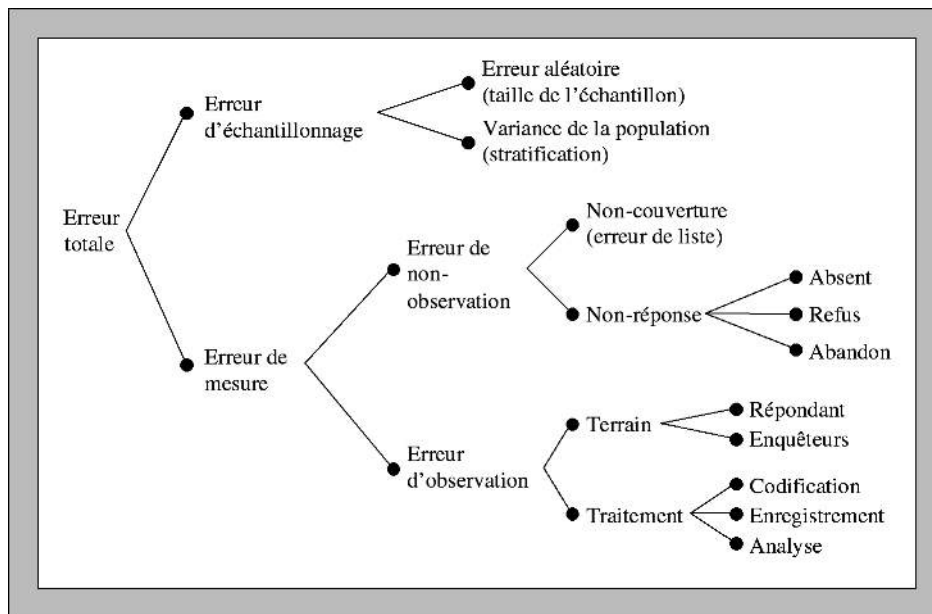


Figure 5.8 – L'erreur totale dans une enquête

### 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
<b>Méthodes causales</b>	
<p><i>La régression multiple</i> 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.</p>	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)
<p><i>L'analyse de la variance (multivariée)</i> 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).</p>	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.
<p><i>L'analyse discriminante</i> 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.</p>	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)

Tableau 5.7 – Comparaison d'outils statistiques multivariés utilisés en études descriptives et causales

<p><i>La régression logistique</i> 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.</p>	<p>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.</p>
<p><i>La corrélation canonique</i> L'objectif est de corréler simultanément plusieurs variables dépendantes 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.</p>	<p>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.</p>
<p><i>Les équations structurelles (annexe Web 5.7)</i> 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.</p>	<p>Le manager veut connaître la structure de liens entre la satisfaction face à une marque, son attrait, sa notoriété, la fidélité et sa performance.</p>
<p><i>L'analyse conjointe (annexe Web 5.6)</i> 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).</p>	<p>Le manager veut comprendre si les clients sont plus sensibles aux heures d'ouverture, à la proximité ou aux frais de gestions des banques.</p>
<b>Méthodes descriptives</b>	
<p><i>L'analyse factorielle (annexe Web 5.5)</i> 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).</p>	<p>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).</p>
<p><i>L'analyse des nuées (cluster)</i> 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.</p>	<p>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).</p>
<p><i>Analyse des similarités (annexe Web 5.4)</i> 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.</p>	<p>Le manager marketing veut savoir où sa marque est positionnée par rapport à la concurrence nationale et internationale (carte de positionnement).</p>

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



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,

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.

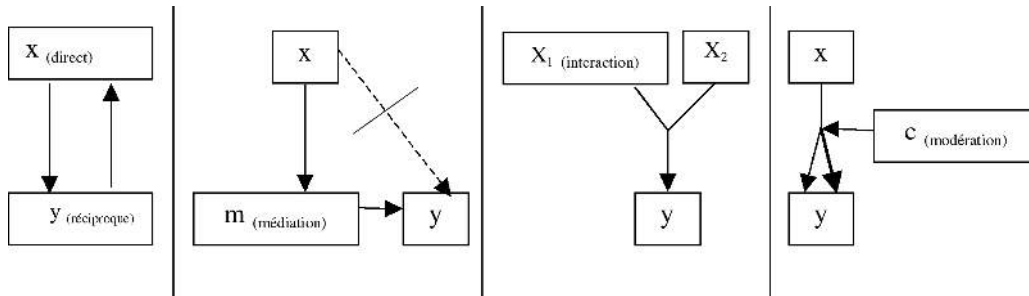


Figure 5.9 – Effet direct, de réciprocité, de médiation, d'interaction et de modération

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'une publicité-média qui la prépare dans le mental des clients. Les deux actions s'intensifient 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.



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.

### 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

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 :

$$[O_2 - O_1] = \text{Effet du traitement} + \text{histoire} + \text{maturation} + \text{interaction} + \text{instrument} + \text{mortalité} \\ + \text{test} + \text{sélection} + \text{contamination} + \text{exception}$$

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 :

$$\begin{array}{l} \text{Groupe expérimental : } O_1 \text{ } X \text{ } O_2 \\ \text{Groupe de contrôle : } O_3 \text{ } O_4 \end{array}$$

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 :

$$[O_4 - O_3] - [O_6 - O_5] = \text{Effet du traitement} + \text{Effet d'interaction}$$

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,

$$\begin{array}{l} \text{Groupe expérimental : } X \text{ } O_7 \\ \text{Groupe de contrôle : } O_8 \end{array}$$

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.

$$O_8 - O_7 = \text{Effet du traitement}$$

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.

## 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 %
	Dépendsière	23 %	Dépendsière	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,

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 explicite 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).

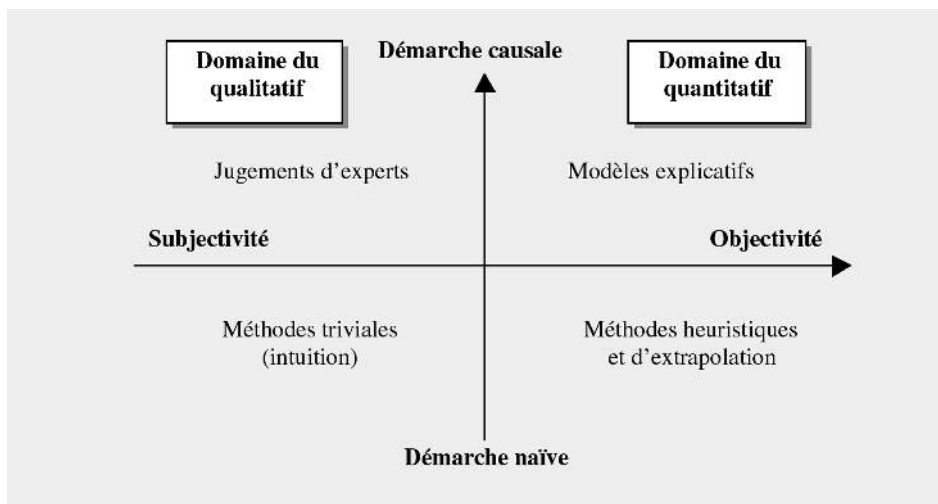


Figure 5.10 – Typologie des méthodes d'estimation de la demande

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.*

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*, 6<sup>th</sup> Ed., Chicago, The Dryden Press.



- 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.
- EVARD 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*, 2<sup>e</sup> 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*, 1<sup>st</sup> March.
- HAIR Joseph F. Jr, ANDERSON Rolph E., TATHAM Ronald L., BLACK William C. (1992), *Multivariate Data Analysis*, 3<sup>rd</sup> Ed., New York, Macmillan.
- HAIR Joseph, BLACK William C., BABIN Barry, ANDERSON Ronald E., TATHAM Ronald L. (2007), *Multivariate Data Analysis*, 6<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall.
- KERLINGER Fred N. (1973), *Foundations of Behavioural Research*, London, Holt Rinehart and Winston.
- KOTLER Philip (1997), *Marketing Management*, 9<sup>th</sup> 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, Édisciences International.
- MALHOTRA Naresh, DÉCAUDIN Jean-Marc, BOUGUERRA Afifa (2004), *Études marketing avec SPSS*, 4<sup>e</sup> 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., HOLLENSSEN 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.



## 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

### 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
...	...	...
...	...	...
...	...	...
...	...	...
...	...	...

(Données nominales, puis pourcentage en proportion) (Données ordinales, puis pourcentage en proportion)

### 4. Échelle accord/désaccord : échelle de Likert avec supports sémantiques

Indiquez votre degré 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 .....	+	+	+	+	+	<input type="checkbox"/>
B .....	+	+	+	+	+	<input type="checkbox"/>
C .....	+	+	+	+	+	<input type="checkbox"/>

(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 .....	+	+	+	+	+	+	+	<input type="checkbox"/>
B .....	+	+	+	+	+	+	+	<input type="checkbox"/>
C .....	+	+	+	+	+	+	+	<input type="checkbox"/>

(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
					<input type="checkbox"/>

(Données ordinales, éventuellement d'intervalle)



### 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	...	<input type="checkbox"/>
	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)	<input type="checkbox"/>

(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 : ...	<input type="checkbox"/>

(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 ...	<input type="checkbox"/>

(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	Je n'achèterai	Je pourrais acheter	J'achèterai	J'achèterai	Je ne
certainement pas	probablement pas		probablement	certainement	sais pas
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	<input type="checkbox"/>

(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		Faible						Forte		Tout à	<input type="checkbox"/>
chance		probabilité						probabilité		fait certain	

(Données de proportion)



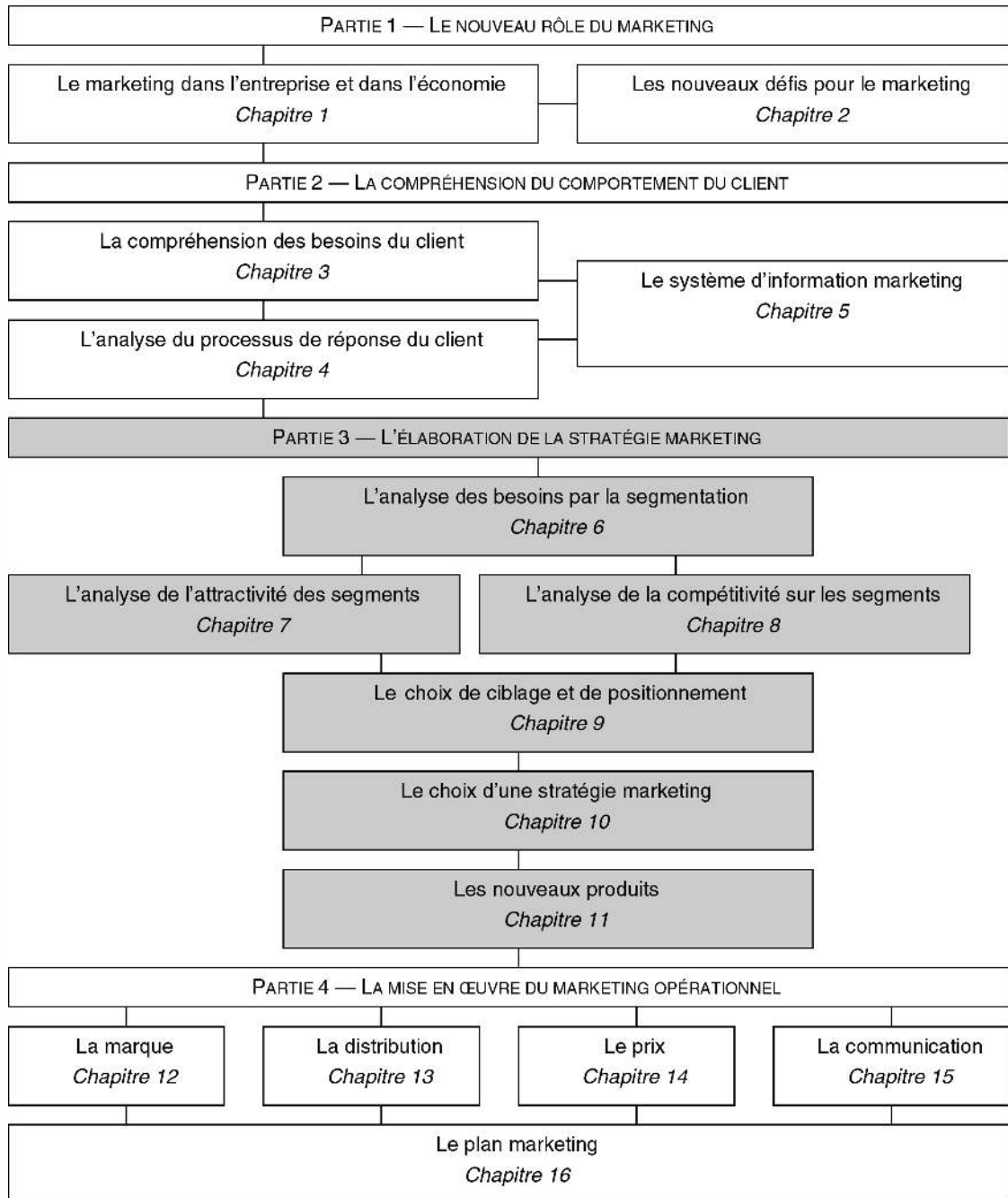
**14. Mesure d'une tendance comportementale (tendance à agir)**

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	Très invraisemblable	Peu vraisemblable	Vraisemblable 50-50	Quelque peu vraisemblable	Très vraisemblable	Tout à fait vraisemblable	Je ne sais pas
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	<input type="checkbox"/>

*(Données ordinales, éventuellement d'intervalle)*

# **L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE MARKETING**



# 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 ?

## 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.



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. »

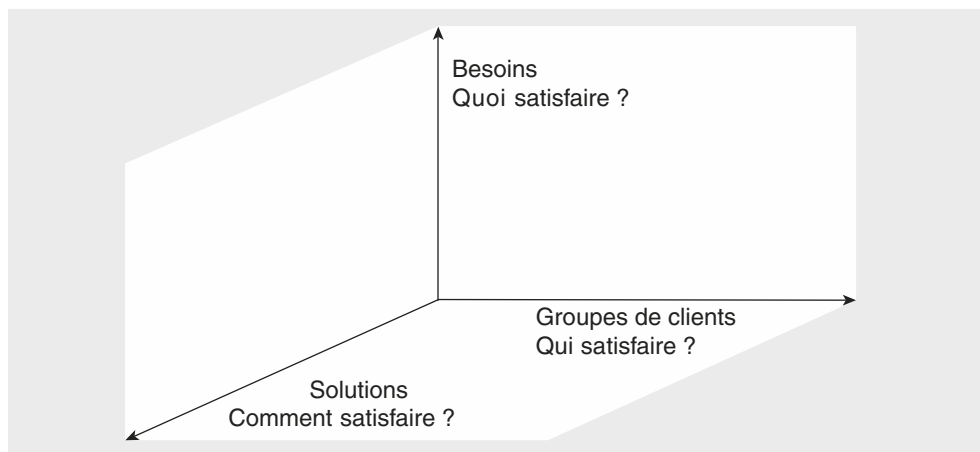
Ajoutons que dans l'optique « solution », on appelle *innovation* un produit (un bien ou un service) qui apporte une réponse aux contradictions ou faiblesses des solutions précédentes, et pas seulement un produit nouveau pour le monde. L'innovation peut ainsi porter sur un seul attribut.

## 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



### 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).

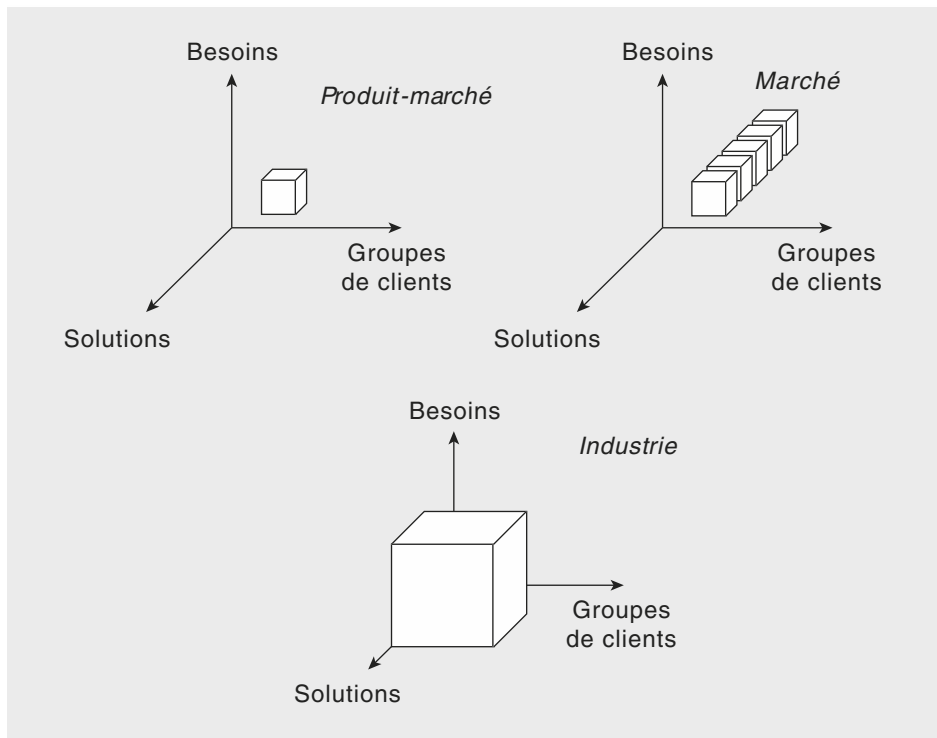
- un *produit-marché* (ou *macro-segment*) correspond à une solution particulière à un besoin générique précis pour un groupe de clients déterminé ;

- 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

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 ( $3 \times 4 \times 3$ ).

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.

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 éparées. 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 :

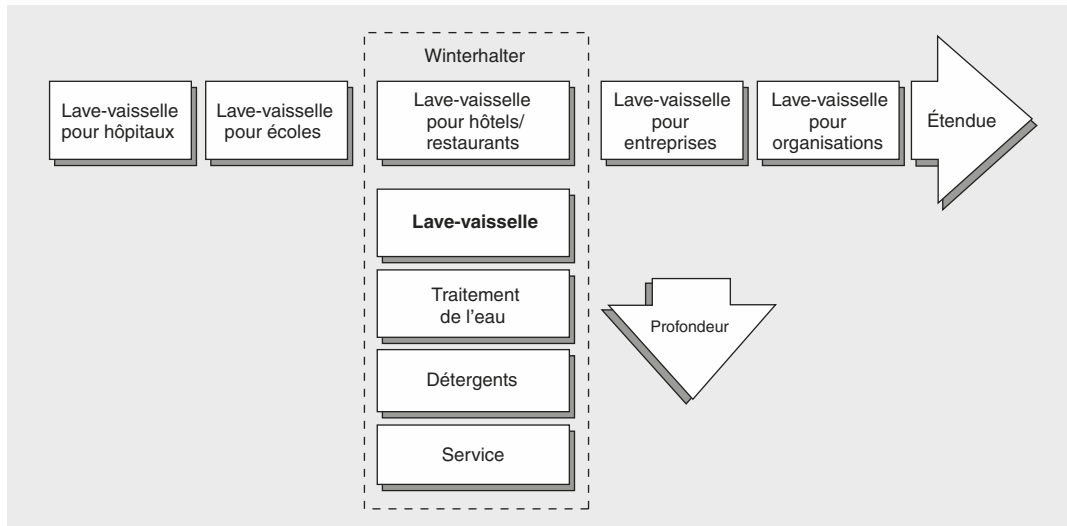
1. *Adoption et diffusion auprès de nouveaux clients* : des produits sont progressivement adoptés par d'autres groupes de clients ; le taux d'occupation (ou pénétration horizontale) du marché s'accroît. On observe, par exemple, que les ordinateurs personnels pénètrent de plus en plus dans les pays en 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.

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).

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.

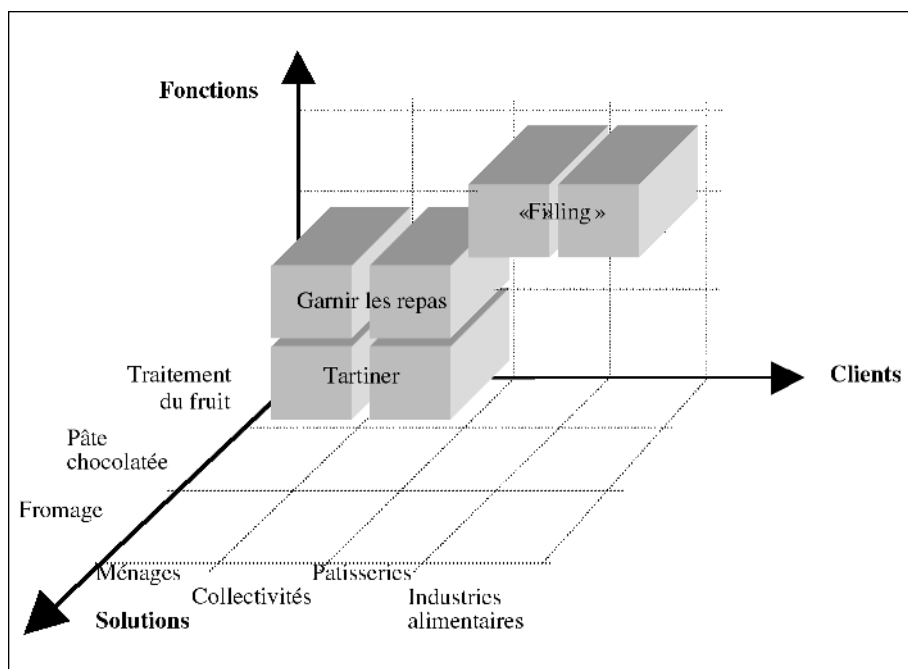


Figure 6.4 – L'industrie du traitement du fruit

## 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.

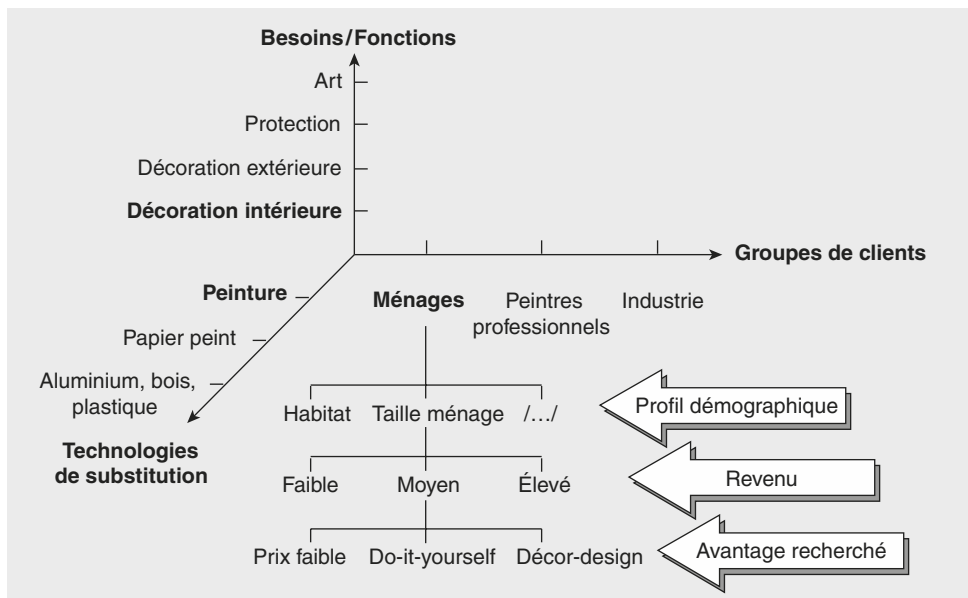


Figure 6.5 – De la macro-segmentation à la micro-segmentation

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 ciblage 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.

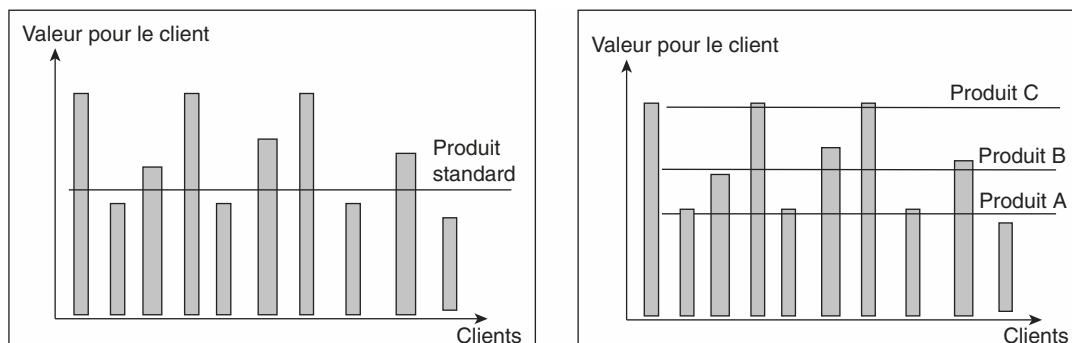


Figure 6.6 – Stratégie de standardisation ou d'adaptation

## 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.



## 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.

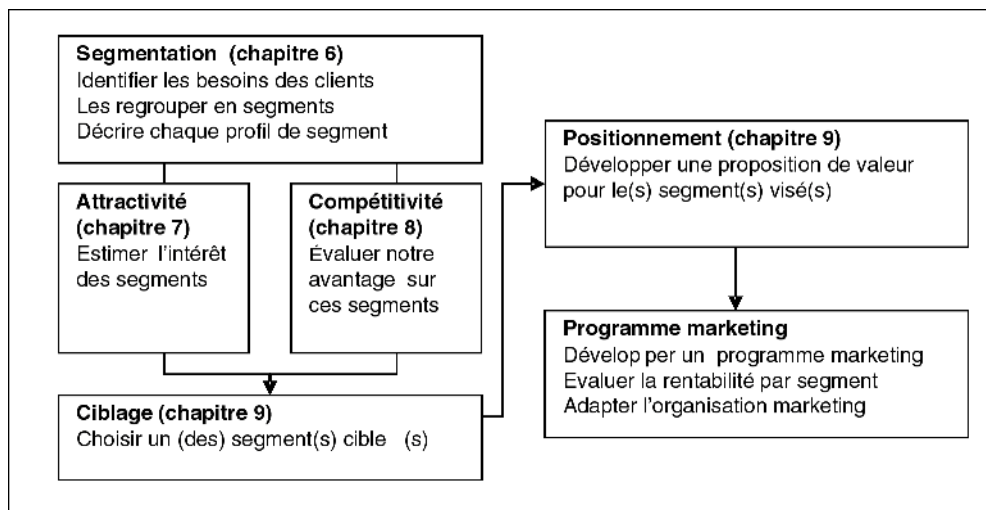


Figure 6.7 – Les étapes du processus stratégique de segmentation-ciblage-positionnement

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).

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 défectueuse 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.

### 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.

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.





#### **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**

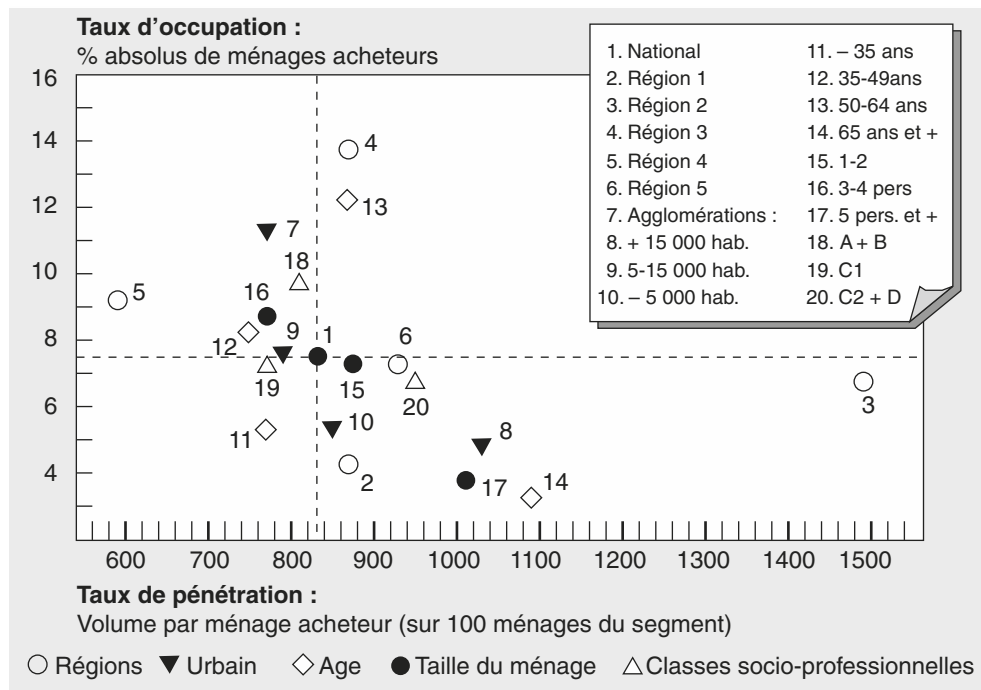
Une analyse conjointe a pour objectif de mesurer les préférences des clients pour des attributs intervenant à différents niveaux. Étant donné que ces mesures sont prises au niveau individuel, l'analyste constatant une hétérogénéité dans les préférences peut tenter de former des segments en regroupant 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.



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 ;



- 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.

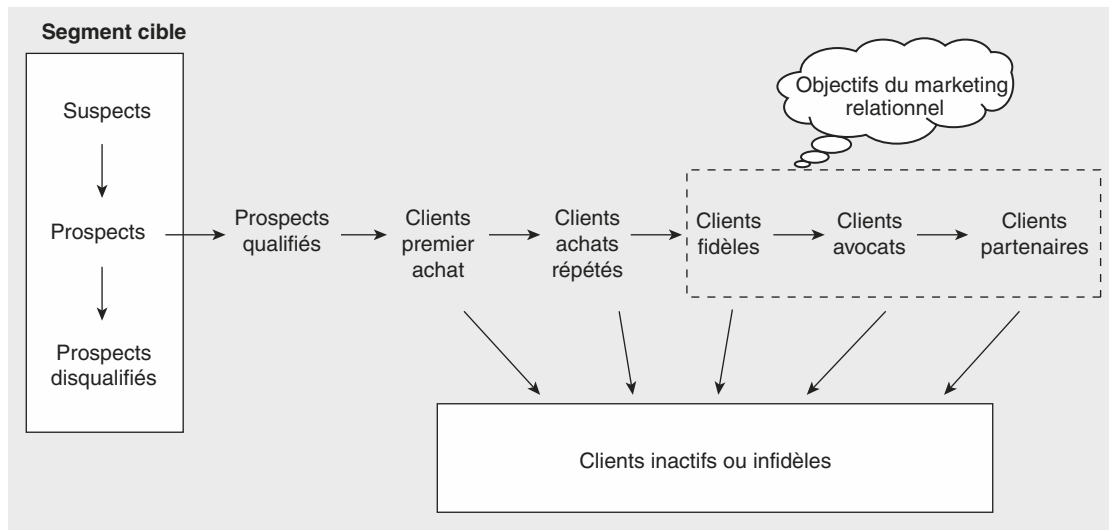
## 2.5 La segmentation comportementale

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

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.



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.

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

<b>L'élite dirigeante</b>	<b>Le craintif traditionaliste</b>
L'argent investissement L'argent qui bouge L'épargne investissement  <i>Logique de la responsabilité</i>	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 <i>Morale de l'effort</i>
<b>L'épicurien cigale</b>	<b>Le moderniste « <i>plastic money</i> »</b>
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 <i>Logique de la quête du plaisir</i>	L'argent abstrait L'argent dématérialisé, symbolique Sens de l'épargne gérée de manière rationnelle Épargne régulièrement A le sens de la mesure <i>Logique de participation au monde de demain</i>
<b>L'ambitieux avide de reconnaissance sociale</b>	<b>Le replié</b>
L'argent symbole de statut social Recherche le rendement Grande curiosité pour les placements <i>Logique du besoin de s'intégrer</i>	L'argent est une notion davantage palpable, concrète Épargne dans les produits traditionnels  <i>Logique de fusion dans le groupe protecteur</i>

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

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

(les Weight Watchers), une marque (les alifistes 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 familial (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

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.

## 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.

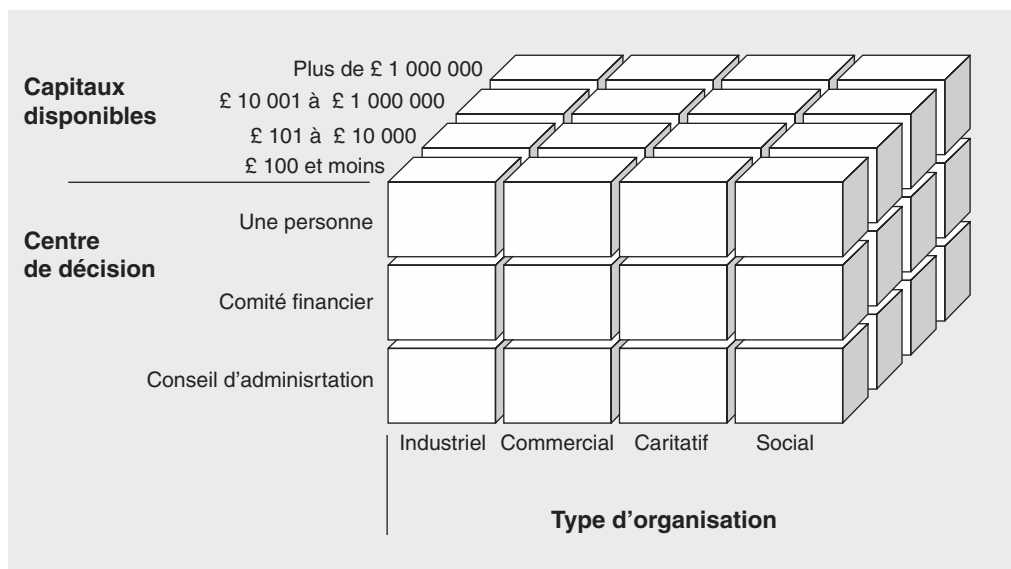
À titre d'illustration, prenons le cas d'une société spécialisée dans la fabrication de petits moteurs électriques dont la variété d'utilisations est considérable. À chaque utilisation finale correspond, au-delà de la fonction de base, une pondération particulière des attributs du produit. C'est le cas 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 polyuréthane) ; 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.



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.

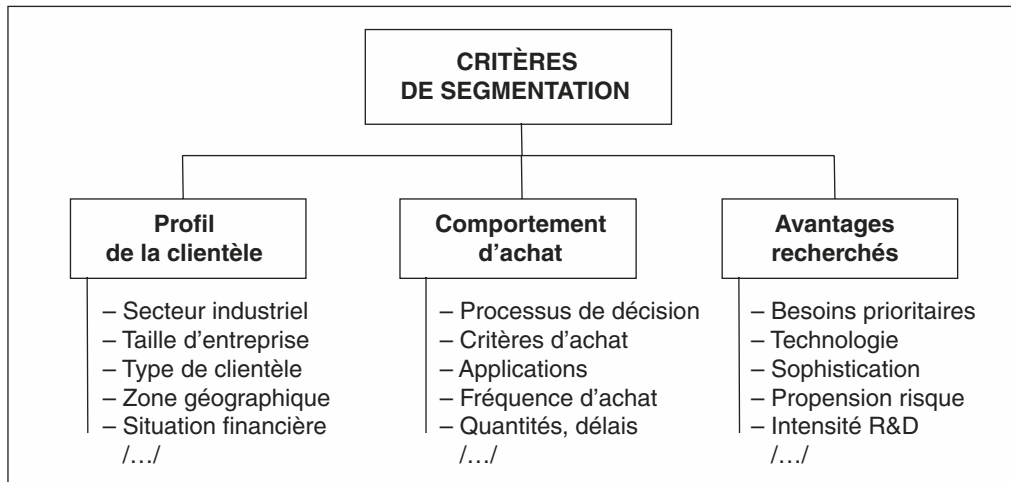


Figure 6.11 – Principaux critères de segmentation en business-to-business

## 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



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*.

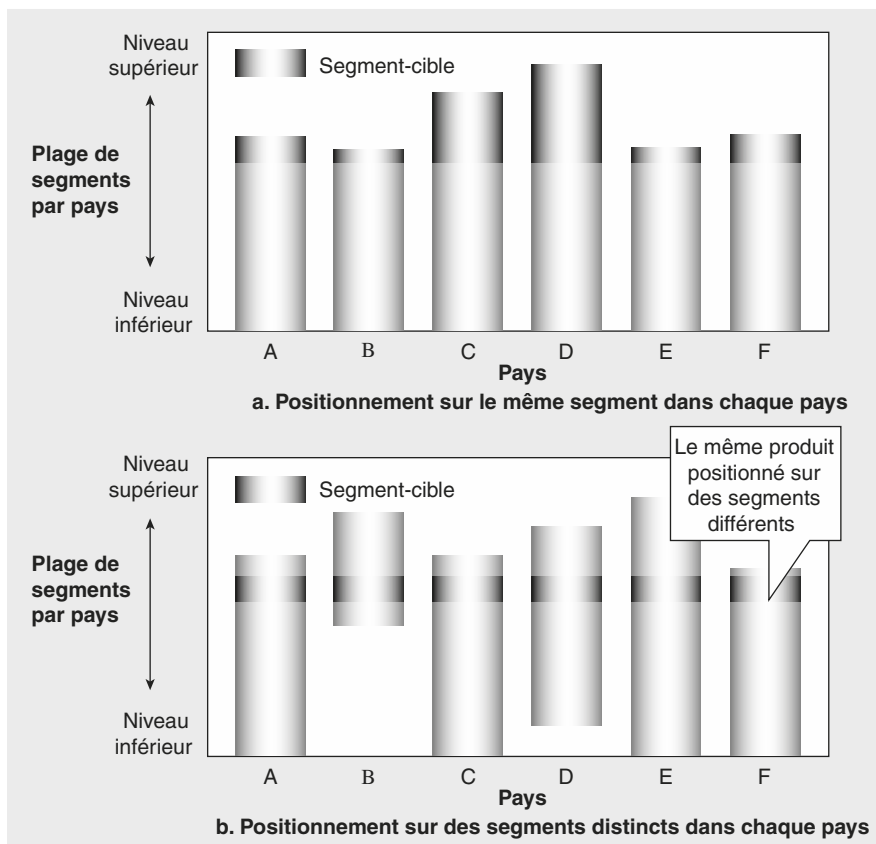
Le fait qu'un pays dominant tende, volontairement ou non, à imposer sa culture, sa langue et ses modes de vie peut donner l'illusion d'une uniformité. Sous la couche superficielle d'uniformisation créée par quelques marques (toujours les mêmes : Disney, Hollywood, Mc Donald, Coca-Cola, Marlboro...) se 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.



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.

### 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

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

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 socio-démographique 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

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.

### 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 services 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



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*, 3<sup>rd</sup> 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
- KOZINETTS 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*, 4<sup>th</sup> 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.



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.

# 7

## L'ANALYSE DE L'ATTRACTIVITÉ DES SEGMENTS

**L**es 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 ?

## 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 %.

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*.

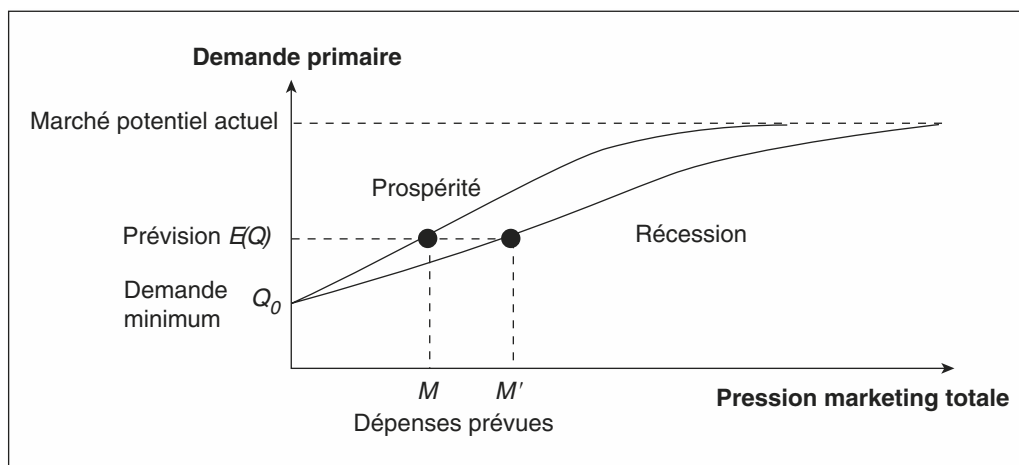


Figure 7.1 – La demande primaire en relation avec la pression marketing totale

### 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-

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.

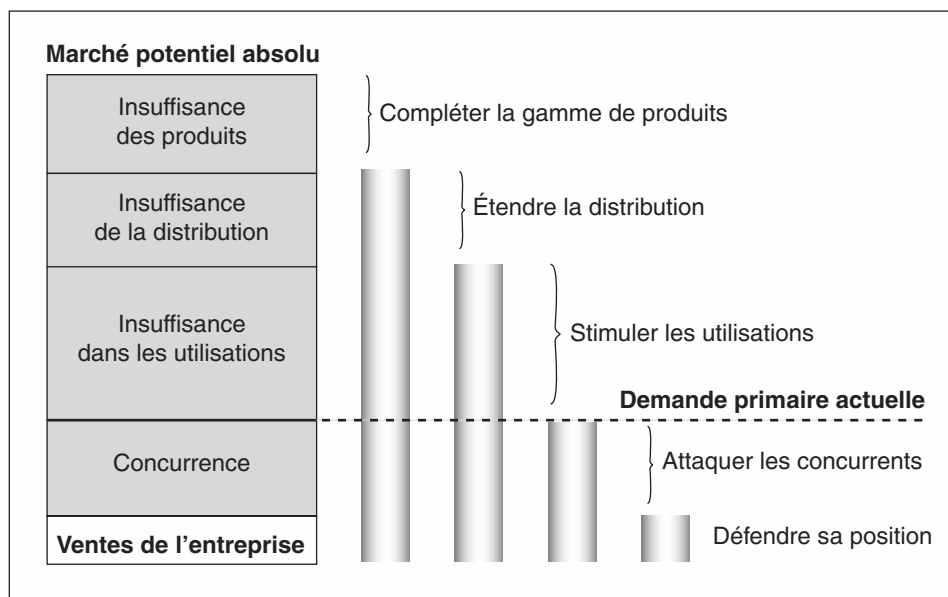
## 2

## 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

### 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) ;

- 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.



## 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.

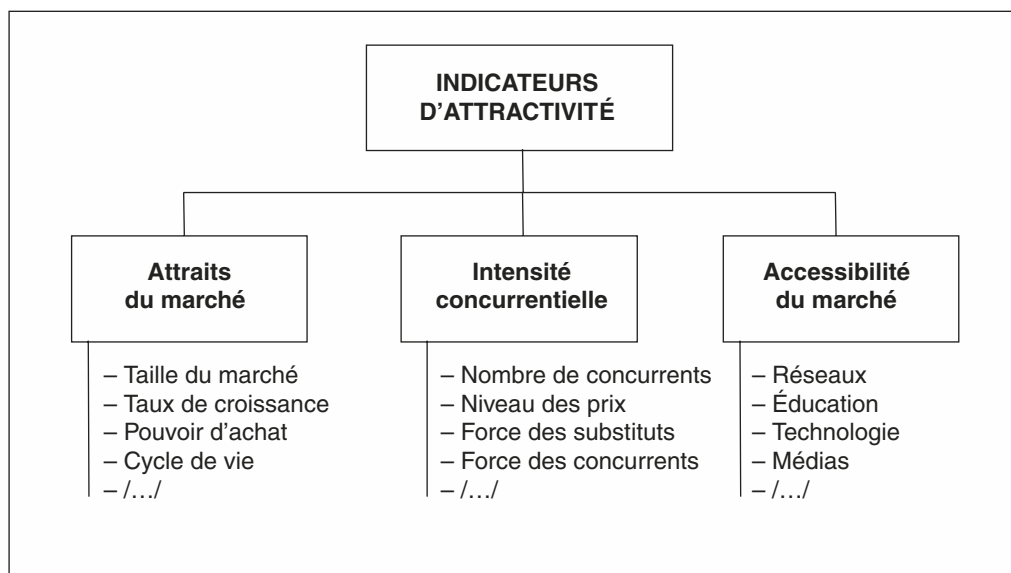


Figure 7.3 – Principaux indicateurs d'attractivité d'un segment

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-

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.

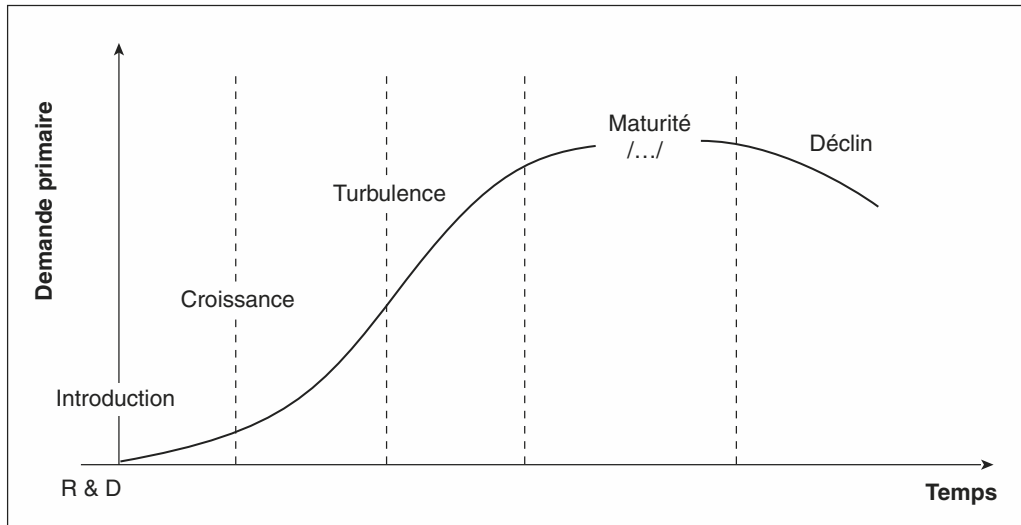


Figure 7.4 – Le modèle idéalisé du cycle de vie d'un produit-marché

### 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-

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).

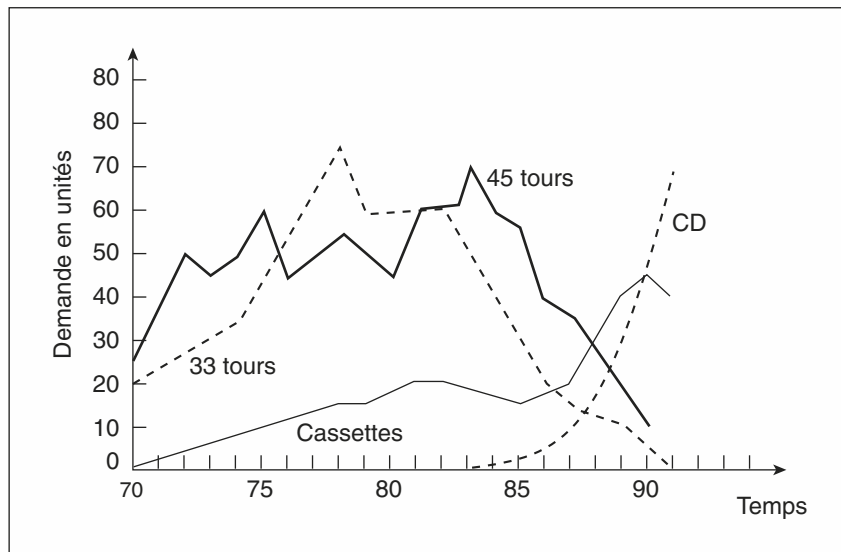


Figure 7.5 – Le cycle de vie de produits de l'audio en France

### 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.

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.

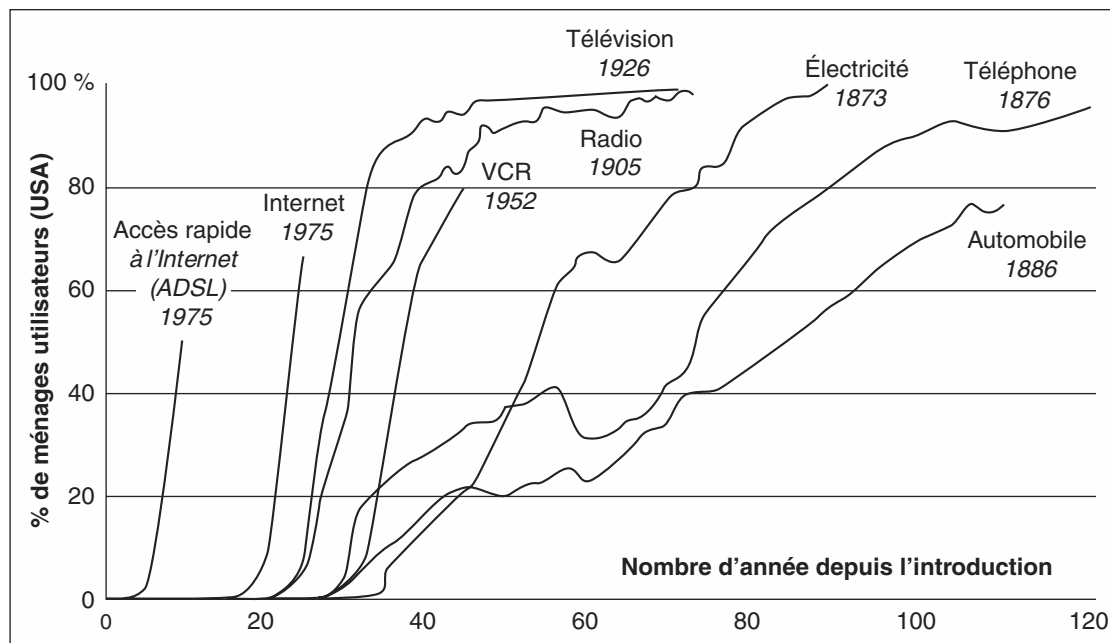
Cette phase se caractérise par un haut degré d'incertitude : étant donné que la technologie est encore en évolution, les concurrents ne sont pas connus, le marché est mal délimité et l'information fait cruellement défaut. Plus l'innovation introduit une rupture, plus l'incertitude sera grande. Comme 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 ;



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.

Tableau 7.1(a) – Environnement, choix stratégiques et opérationnels selon la phase du cycle de vie

Phase	Introduction	Croissance
<b>Environnement</b> 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
<b>Objectifs stratégiques prioritaires</b>	Stimuler la demande primaire Informar 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
<b>Programme opérationnel</b> 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'écrouissage)	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 ;

- 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

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.



Tableau 7.1(b) – Environnement, choix stratégiques et opérationnels selon la phase du cycle de vie (suite)

Phase	Turbulence	Maturité	Déclin
<b>Environnement</b> 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 – <i>me too products</i>	Stable Oligopole, concentration élevée	Déclinante Disparition de concurrents
<b>Objectifs stratégiques prioritaires</b>	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
<b>Programme opérationnel</b> 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

### 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.

### 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 –

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.

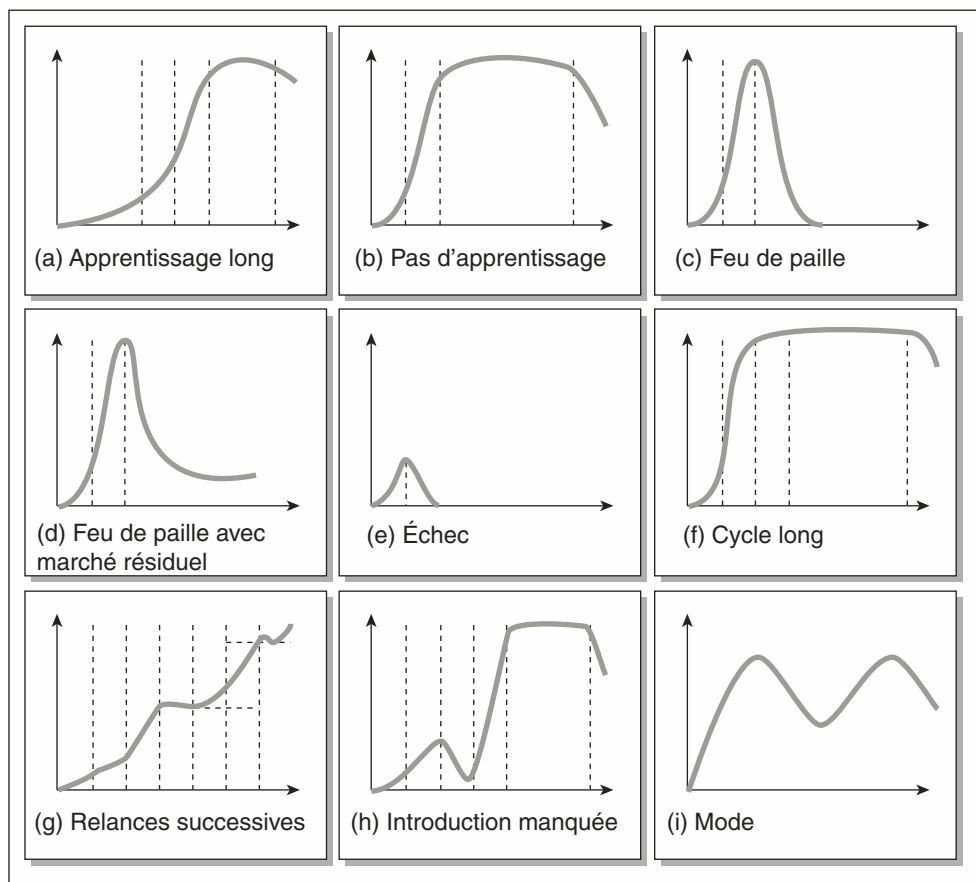
Tableau 7.2 – *Caractéristiques typiques du marché selon la phase du cycle*

Caractéristiques du marché	Phases du cycle de vie				
	Introduction	Croissance	Turbulence	Maturité	Déclin
<b>Demande primaire</b>					
Croissance lente	✓.....	.....	.....	✓.....	.....
Croissance rapide	.....	✓.....	.....	.....	.....
Ralentissement	.....	.....	✓.....	✓.....	.....
Décroissance	.....	.....	.....	.....	✓.....
<b>Nouveaux concurrents</b>					
Quelques-uns	.....	.....	✓.....	✓.....	.....
Beaucoup	.....	✓.....	✓.....	.....	.....
Insignifiants	✓.....	.....	.....	.....	.....
Moins encore	.....	.....	.....	.....	✓.....
<b>Prix réels</b>					
Stables	.....	.....	.....	✓.....	.....
En baisse	.....	✓.....	✓.....	.....	.....
Erratiques	✓.....	.....	.....	.....	✓.....
<b>Nombre d'articles offerts</b>					
En augmentation	.....	✓.....	✓.....	✓.....	.....
Peu de changement	.....	.....	.....	✓.....	.....
En baisse	.....	.....	.....	.....	✓.....
<b>Distribution</b>					
Croissance lente	✓.....	✓.....	.....	.....	.....
Croissance rapide	.....	✓.....	✓.....	.....	.....
Peu de changement	.....	.....	.....	✓.....	.....
En réduction	.....	.....	.....	.....	✓.....
<b>Modifications des produits</b>					
Quelques-unes	✓.....	.....	.....	✓.....	.....
Beaucoup	✓.....	✓.....	✓.....	.....	.....
Insignifiantes	.....	.....	.....	.....	✓.....
<b>Contenu de la communication</b>					
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.



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

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.

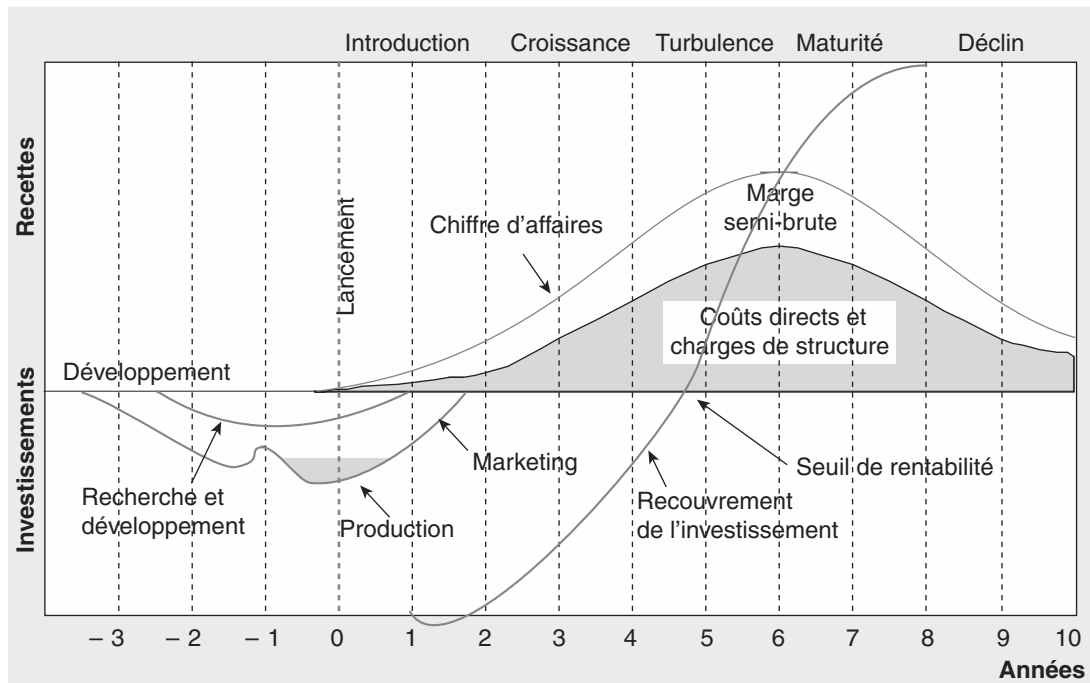


Figure 7.8 – Le cycle de vie et les flux financiers

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.



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*, 1<sup>st</sup> 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.

# 8

## L'ANALYSE DE LA COMPÉTITIVITÉ SUR LES SEGMENTS

**A**près 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 ?

## 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.

### 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.

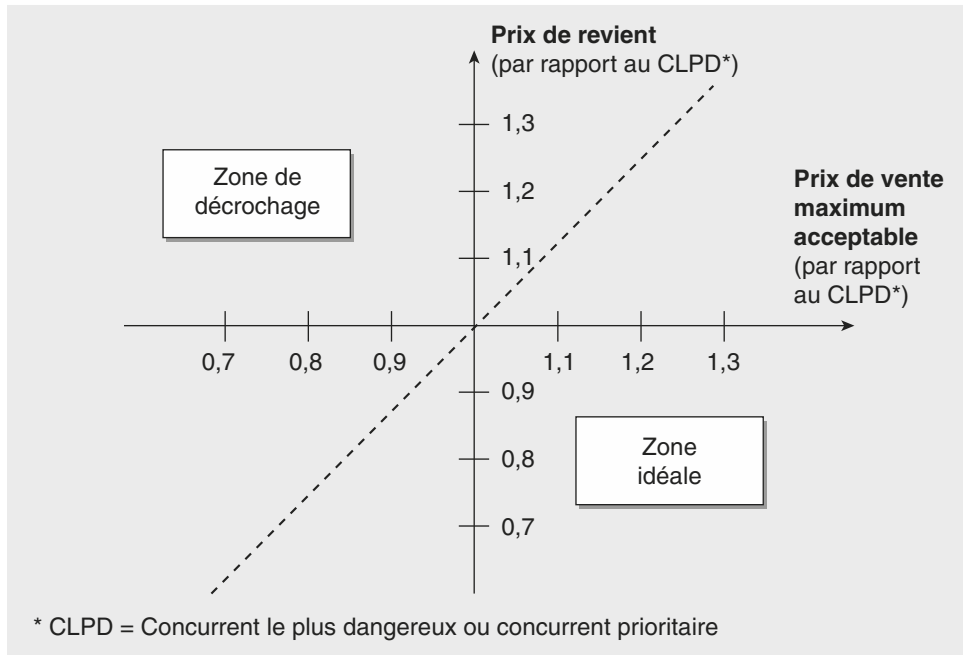


Figure 8.1 – Identifier et mesurer l'avantage concurrentiel

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.

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.

## 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 micro-processeurs 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.

## 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'efficacité opérationnelle est un objectif nécessaire, mais pas suffisant, pour maintenir une rentabilité correcte. Dépasser les concurrents au plan de l'efficacité 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.

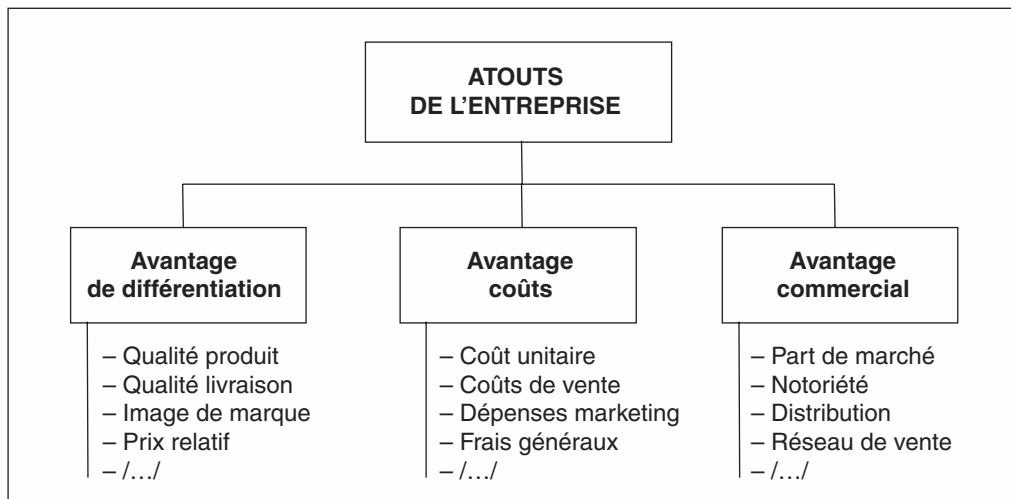


Figure 8.2 – Quelques indicateurs de compétitivité

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.

## 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 »

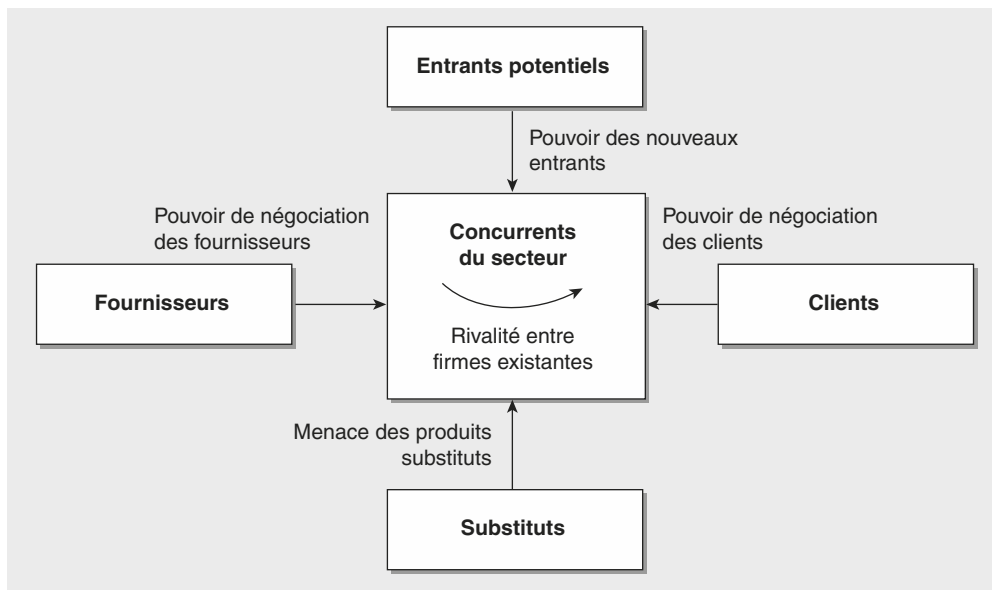
La notion de rivalité élargie, due à Porter (1982), s'appuie sur l'idée que la capacité d'une entreprise à exploiter un avantage concurrentiel dans son marché de référence dépend, non seulement de la concurrence directe qu'elle y rencontre, mais également du rôle exercé par des forces rivales telles 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.





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 Polaroid ;
- 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 ;

- 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'utilisateur, 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.

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.

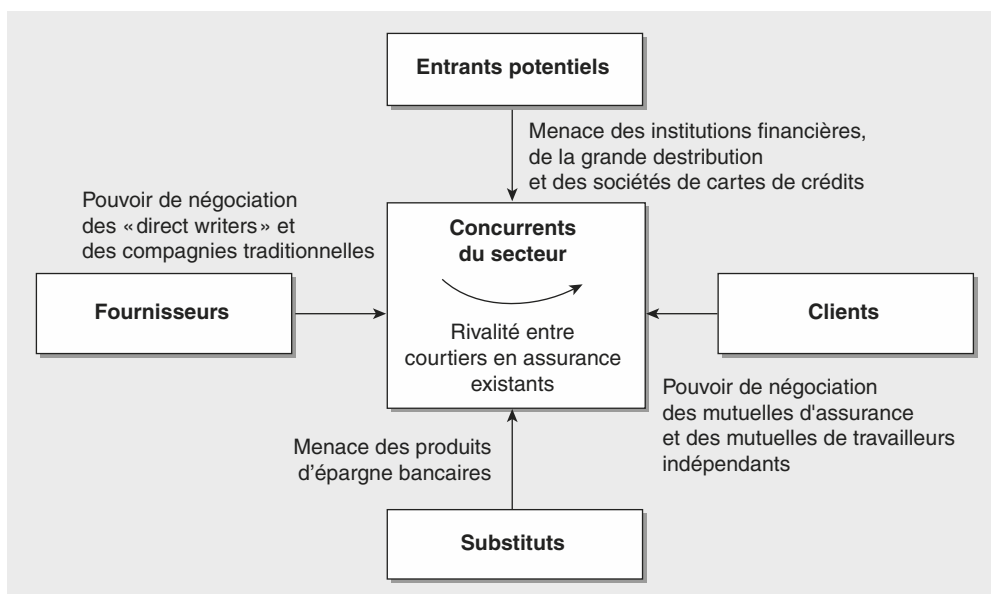
## 2.4 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

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.

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.

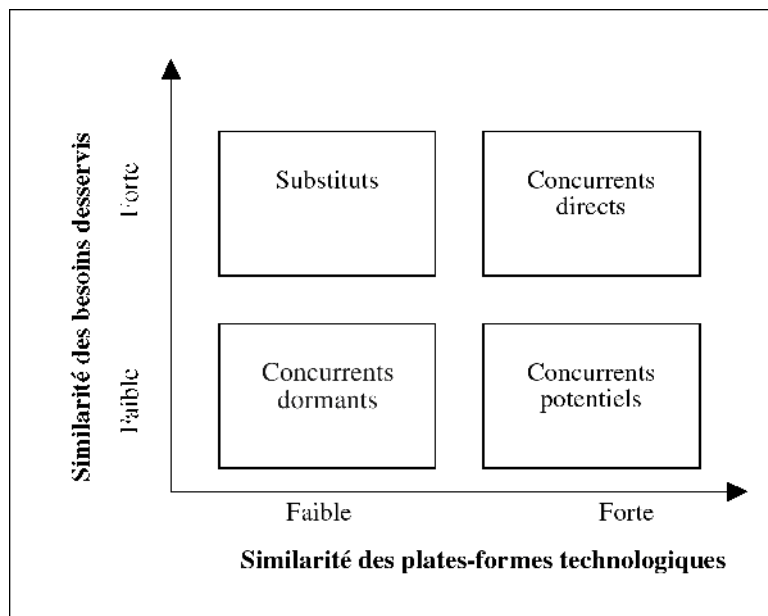
La difficulté est principalement de repérer les sources de rivalité potentielle, problème soulevé dans l'encadré 8.4.

## 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

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 ;

- 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.

### 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 substitués 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.



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

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

 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

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.*

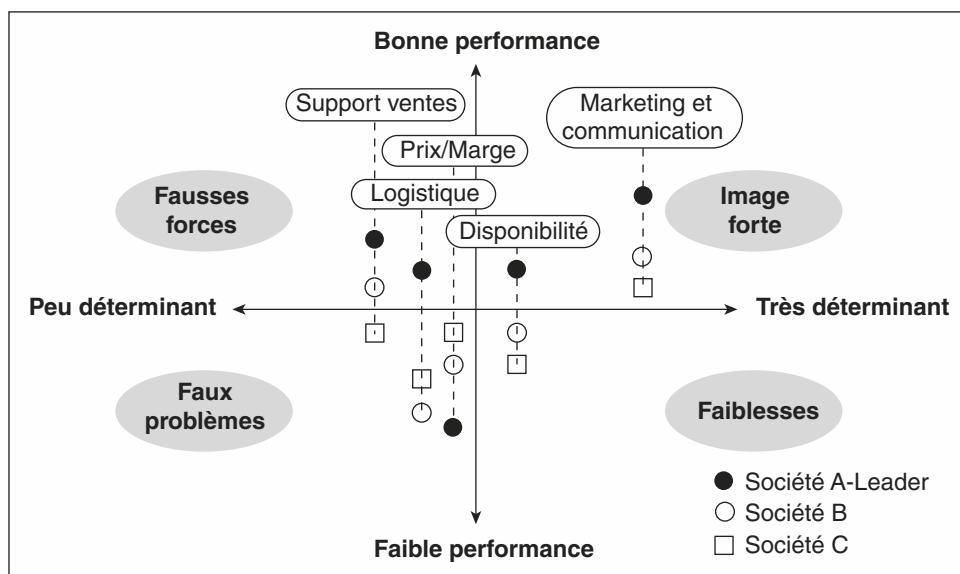


Figure 8.6 – Exemple de réussite d'une stratégie de différenciation

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

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-crevaisson).
- 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.

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.

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.

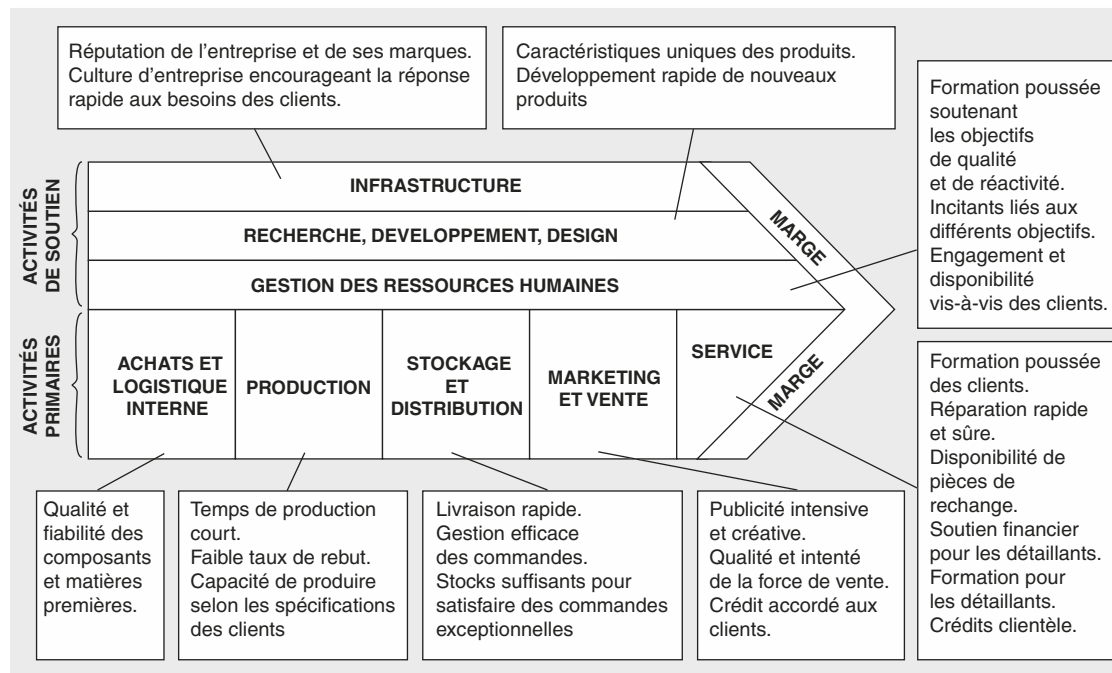
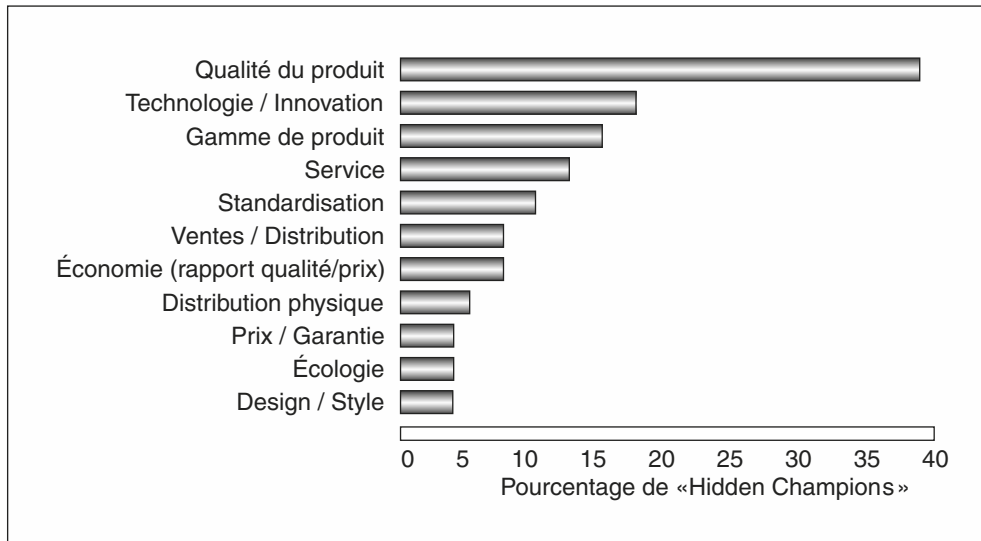


Figure 8.7 – Recherche de sources de différenciation dans la chaîne de valeurs

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.



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 ;
- efficacité 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



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.

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.

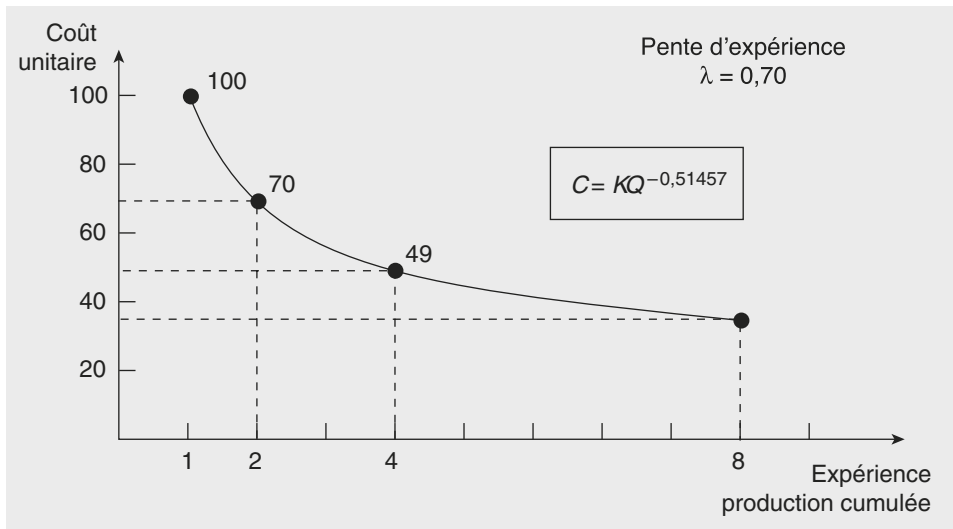


Figure 8.9 – Exemple de courbe d'expérience

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

$\varepsilon$  = constante : élasticité de coût

Autrement dit,

$$\text{Coût prévu} = \text{coût de base} \cdot \left( \frac{\text{quantité cumulée prévue}}{\text{quantité cumulée de base}} \right)^{-\varepsilon}$$



L'élasticité de coût ( $\varepsilon$ ) 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  $\lambda$ , 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  $\lambda$ , et représente aussi la *pente d'expérience*.

Dans l'équation précédente, si  $\varepsilon = 0,515$ ,  $\lambda$  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,  $\lambda$ , mesure donc le pourcentage de réduction du coût par rapport à sa valeur de départ. On trouvera au tableau 8.4 les valeurs de  $\lambda$ , la pente d'expérience, pour différentes valeurs de l'élasticité de coût ( $\varepsilon$ ), pour des valeurs de  $\lambda$  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

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'écramage.

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

seront répercutées sur le prix de vente pour maintenir l'avantage par rapport aux concurrents les plus dangereux.

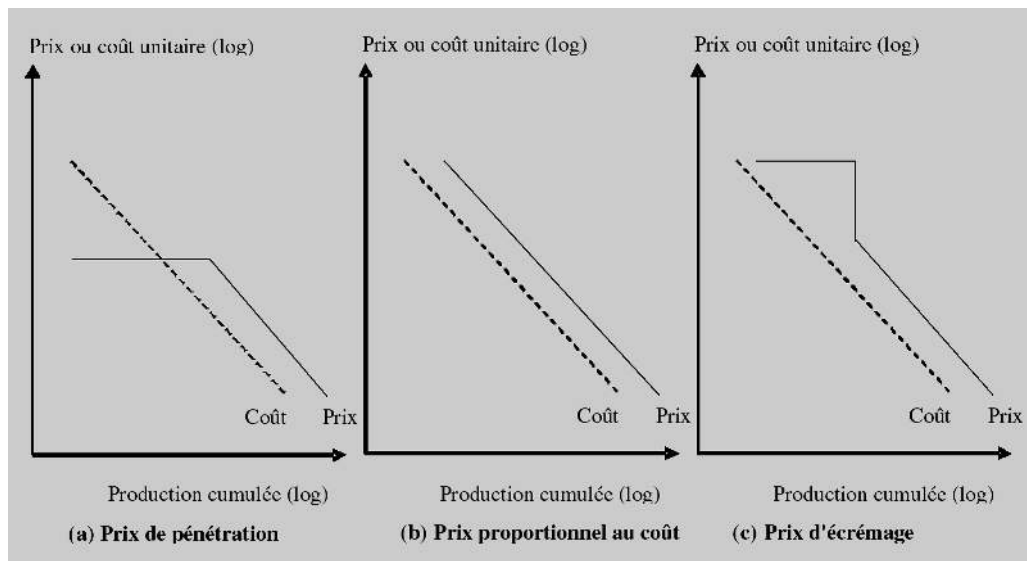


Figure 8.10 – Détermination d'un prix en fonction de la courbe d'expérience

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'écramage illustrée à la figure 8.10c préférerait, 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 ;

- 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).

## 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.



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 émergents.

« 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.

### 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 enchaîné*, 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.

- 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*, 7<sup>th</sup> 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.

# LE CHOIX DE CIBLAGE ET DE POSITIONNEMENT

**A**près 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 ?